Tomasz Ingram

ZARZĄDZANIE TALENTAMI I PRACOWNIKAMI W DOJRZAŁYM WIEKU W KONTEKŚCIE WPŁYWU NA WYNIKI PRZEDSIĘBIORSTWA

ISBN 978-83-7875-278-3

Tomasz Ingram

ZARZĄDZANIE TALENTAMI I PRACOWNIKAMI W DOJRZAŁYM WIEKU W KONTEKŚCIE WPŁYWU NA WYNIKI PRZEDSIĘBIORSTWA

ZARZĄDZANIE TALENTAMI I PRACOWNIKAMI W DOJRZAŁYM WIEKU W KONTEKŚCIE WPŁYWU NA WYNIKI PRZEDSIĘBIORSTWA

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

PRACA NAUKOWA

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

Tomasz Ingram

ZARZĄDZANIE TALENTAMI I PRACOWNIKAMI W DOJRZAŁYM WIEKU W KONTEKŚCIE WPŁYWU NA WYNIKI PRZEDSIĘBIORSTWA

KATOWICE 2016

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

Komitet Redakcyjny

Krystyna Lisiecka (przewodnicząca), Monika Ogrodnik (sekretarz),
Alojzy Czech, Florian Kuźnik, Maria Michałowska, Antoni Niederliński, Irena Pyka,
Stanisław Swadźba, Tadeusz Trzaskalik, Janusz Wywiał, Teresa Żabińska

Recenzent

Prof. dr hab. Aleksy Pocztowski

Redaktor

Beata Kwiecień

Skład

Daria Liszowska

Druk i oprawa

TOTEM.COM.PL
ul. Jacewska 89, 88-100 Inowrocław

© Copyright by Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach 2016

ISBN 978-83-7875-278-3

Wszelkie prawa zastrzeżone. Każda reprodukcja lub adaptacja całości bądź części
niniejszej publikacji, niezależnie od zastosowanej techniki reprodukcji,
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

WYDAWNICTWO UNIWERSYTETU EKONOMICZNEGO W KATOWICACH

ul. 1 Maja 50, 40-287 Katowice, tel.: +48 32 257-76-30, faks: +48 32 257-76-43
www.wydawnictwo.ue.katowice.pl, e-mail: wydawnictwo@ue.katowice.pl

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

Spis treści

Wstęp 7

1. Zarządzanie talentami: fundamenty, definicje i uwarunkowania 15

1.1. Zarządzanie zasobami ludzkimi jako fundament zarządzania talentami 15
1.2. Istota zarządzania talentami 22
1.3. W kierunku dialektycznego spojrzenia na zarządzanie talentami w przedsiębiorstwie 49
1.4. Powiązania pomiędzy zarządzaniem talentami a wynikami przedsiębiorstwa w świetle analizy literatury 55
1.5. Kontekst zarządzania talentami 58

2. Zarządzanie pracownikami w dojrzałym wieku: wyzwania i strategie 68

2.1. Wyzwania demograficzne funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw 68
2.2. Charakterystyki starszych pracowników jako czynnik determinujący funkcjonowanie przedsiębiorstwa 71
2.3. Strategie i działania przedsiębiorstw skierowane na wykorzystanie potencjału starszych pracowników 79
2.4. Zarządzanie talentami a zarządzanie wiekiem: próba syntezy dwóch nurtów badawczych 87

3. Metodyka badań empirycznych: model i hipotezy badawcze, zmienne 97

3.1. Model badawczy i hipotezy 97
3.2. Opis metodyki prowadzenia badań nad zarządzaniem talentami i pracownikami w dojrzałym wieku 102
3.3. Dobór i struktura próby badawczej 105
3.4. Zmienne i miary 107
3.4.1. Zarządzanie talentami w organizacji 107
3.4.2. Polityki przedsiębiorstwa względem pracowników w grupie wiekowej 50+ 111
3.4.3. Wyniki przedsiębiorstwa 113
3.4.4. Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa 113
3.4.5. Strategia przedsiębiorstwa 115
3.4.6. Klimat sprzyjający twórczości 116
3.4.7. Otoczenie przedsiębiorstwa 116

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

4. Analiza wpływu zarządzania talentami i pracownikami w dojrzałym wieku na wyniki przedsiębiorstwa w świetle badań empirycznych ... 118

4.1. Ogólna charakterystyka wyników badań – wyniki analizy korelacji ... 118
4.2. Zależności pomiędzy organizacyjnym zarządzaniem talentami a wynikami przedsiębiorstwa ... 120
4.3. Zależności pomiędzy zarządzaniem talentami, politykami względem pracowników 50+ i wynikami przedsiębiorstwa ... 122
4.4. Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa jako determinanta (antecedencja) zdolności do godzenia sprzeczności strategicznych w obszarze zarządzania talentami oraz polityk przedsiębiorstwa względem pracowników 50+ ... 124
4.5. Strategia przedsiębiorstwa i klimat sprzyjający twórczości jako mediatory zależności pomiędzy zarządzaniem talentami, politykami względem pracowników 50+ i wynikami przedsiębiorstwa ... 126
4.6. Otoczenie przedsiębiorstwa jako moderator zależności pomiędzy zarządzaniem talentami, politykami zarządzania pracownikami 50+ i wynikami przedsiębiorstwa ... 133
4.7. Podsumowanie wyników badań ... 142

Zakończenie ... 151

Bibliografia ... 165

Załączniki ... 195

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

Wstęp

Zarządzanie talentami w przedsiębiorstwie stało się w ostatnich latach nośnym nurtem badawczym w naukach o zarządzaniu – zarówno w Polsce [Borkowska, red., 2005; Pocztowski, red., 2008; Tabor, 2008; 2011], jak i poza jej granicami [Lewis i Heckman, 2006; Dries, 2013a]. Lawinowo rosnące zainteresowanie problematyką zarządzania talentami jest wynikiem postrzeganej przez teoretyków i praktyków rywalizacji pomiędzy przedsiębiorstwami o rzadkie i mające udowodnione zdolności do tworzenia przewagi konkurencyjnej kompetencje utalentowanych pracowników. Za początkowe opracowania z tego zakresu uznaje się prace specjalistów firmy konsultingowej McKinsey [Chambers i in., 1998; Axelrod, Handfield-Jones i Welsh, 2001], choć jego źródeł można poszukiwać już wcześniej [Burke, 1997].

Pomimo intensywnego rozwoju teorii w ciągu ostatnich 15 lat, jak podkreślają Collings i Mellahi [2009], ciągle brak jest solidnych podstaw teoretycznych wyznaczających jasne kierunki i ramy przyszłych dociekań naukowych. Do tej pory dyskusje wokół zarządzania talentami koncentrują uwagę przede wszystkim na definiowaniu talentu (określaniu kim talent jest) oraz precyzowaniu i teoretycznym nasycaniu zasobów wiedzy dotyczących istoty zarządzania talentami. Same starania zmierzające do określenia istoty talentu wydają się leżeć na styku nauk o zarządzaniu i psychologii, a zwłaszcza psychologii organizacji [por. Dries, 2013b], przy czym to właśnie psychologowie wydają się posiadać wyższe kompetencje rozstrzygające w tym zakresie. Natomiast zarządzanie talentami, ze względu na osadzenie rozważań na gruncie przedsiębiorstwa (szerzej – organizacji), jest obiektem zainteresowań przede wszystkim specjalistów i badaczy podejmujących problemy nauk o zarządzaniu, a w szczególności zarządzania zasobami ludzkimi. Syntetycznie można przyjąć, że zarządzanie talentami koncentruje się na strategiach, praktykach i procesach pozyskiwania, rozwijania i utrzymywania pracowników postrzeganych przez przedsiębiorstwo jako talenty, przy czym pogłębione rozważania w tym temacie są zasadne, co było jednym z czynników przemawiających za podjęciem zamierzenia badawczego.

Obecnie nie podlega dyskusji związek zarządzania talentami ze stanowiącym jego rodowód dorobkiem teoretycznym zarządzania zasobami ludzkimi. Z badań wynika bowiem, że przedsiębiorstwa skłonne są wykorzystywać bogate instrumentarium zarządzania zasobami ludzkimi dla celów kształtowania rozwiązań w obszarze zarządzania talentami [Chuai, Preece i Iles, 2008]. Niemniej, brak jest empirycznych dowodów potwierdzających ponad wszelką wątpliwość,

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

że wysiłki przedsiębiorstw skierowane na tworzenie rozwiązań skoncentrowanych na zarządzaniu najbardziej wartościowymi pracownikami przynoszą korzystne wyniki w postaci przewagi konkurencyjnej czy wysokiej efektywności. Badacze sugerują, opierając się na rozważaniach teoretycznych, istnienie zależności pomiędzy zarządzaniem talentami a wynikami przedsiębiorstwa [Coulson-Thomas, 2012], jednak brak jest satysfakcjonujących wyjaśnień empirycznych dla przyczynowych związków pomiędzy tymi zmiennymi. Tymczasem, z perspektywy przedsiębiorstwa, wiedza o metodach kształtowania rozwiązań z obszaru zarządzania talentami maksymalizujących osiągane wyniki mogłaby okazać się wartościowa.

Jak wskazują liczne badania z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, związek rozwiązań z tego obszaru z wynikami przedsiębiorstwa ujawnia się w pewnych specyficznych warunkach, przy czym wśród kluczowych determinant wyszczególnia się między innymi strategię przedsiębiorstwa, panujący w nim klimat, będący artefaktem kulturowym, strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa czy charakter otoczenia [por. np. Becker i Gerhart, 1996; Guest, 2011]. Analogicznie, ponieważ zarządzanie talentami jawi się jako rozwinięcie koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi [Schuler, Jackson i Tarique, 2011], konieczne jest uwzględnienie uwarunkowań strategii i procesów zarządzania talentami, przy czym waga tego zjawiska została już dostrzeżona i podniesiona w literaturze [Lawler, 2008; Pocztowski, 2008].

Na rosnące zainteresowanie problematyką zarządzania talentami w krajach intensywnie rozwijających się i dobrze rozwiniętych gospodarek światowych nakładają się niekorzystne z punktu widzenia rynku pracy trendy demograficzne, przejawiające się w postępującym starzeniu się społeczeństw [Fougère i Mérette, 1999; Henkens, Remery i Schippers, 2008]. Sprawiają one, że organizacje stają obecnie wobec wyzwania umiejętnego wykorzystania zasobów drzemiących w starszych pracownikach, typowo postrzeganych jako ci, którzy ukończyli 50 rok życia. Zagadnienie to do niedawna nie było postrzegane jako szczególnie istotne, lecz wraz z wejściem pracowników z pokolenia baby boomers w wiek dojrzały, a następnie emerytalny, kwestia ta konsekwentnie zyskuje na znaczeniu [Schmähl, 2003]. Umiejętne wykorzystanie potencjału pracowników 50+ może być w przyszłości nie tylko możliwością, ale wręcz koniecznością, a wymaga to przeorientowania strategii i procesów zarządzania stosowanych w organizacjach, zważywszy na specyfikę wzmiankowanej grupy [Brownell i Kelly, 2013]. Konsekwentnie, także organizacyjne rozwiązania z obszaru zarządzania talentami, które w znacznej mierze skoncentrowane są na systematycznym rozwijaniu i utrzymywaniu rzadkich zasobów (kompetencji) młodszych pracowników przedsiębiorstw, powinny uwzględnić ewentualność konieczności zwrócenia uwagi na potencjał pracowników starszych.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

Podsumowując powyższe rozważania, można stwierdzić, że we wzmiankowanym obszarze istotnych jest przynajmniej kilka kwestii, które do tej pory nie doczekały się satysfakcjonujących rozstrzygnięć teoretycznych wspartych empirycznie. Po pierwsze, zasadne wydaje się stworzenie solidnych podstaw teoretycznych dla zarządzania talentami, popartych wynikami badań empirycznych. Po drugie, badania nad zarządzaniem talentami powinny pozwolić na zbadanie zależności pomiędzy tym elementem organizacji a wynikami przedsiębiorstwa. Po trzecie, istotne jest, by wziąć również pod uwagę uwarunkowania samego zarządzania talentami, w szczególności uwarunkowania leżące w samej organizacji, jak i w jej otoczeniu, w tym sytuację demograficzną, gdyż rzutuje ona na kształt organizacyjnych rozwiązań z obszaru zarządzania talentami poprzez możliwe ograniczenie dopływu i utrzymania młodszych, utalentowanych osób do organizacji. To właśnie tym problemom oraz próbie dostarczenia odpowiedzi na wskazane kwestie poświęcona jest niniejsza monografia.

W świetle powyższych konkluzji, celem głównym niniejszego opracowania jest określenie wpływu zarządzania talentami oraz zarządzania pracownikami w grupie wiekowej 50+ na wyniki przedsiębiorstwa. Cel ten będzie możliwy do realizacji dzięki stworzeniu spójnej koncepcji w obu wskazanych obszarach oraz ich empirycznej weryfikacji połączonej z analizą zależności pomiędzy zarządzaniem talentami, zarządzaniem starszymi pracownikami oraz wynikami przedsiębiorstwa w kontekście uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych.

Cel główny pracy doprecyzowano celami szczegółowymi, które dla większej czytelności podzielono na dwie grupy: teoriopoznawcze i empiryczne. Wśród celów teoriopoznawczych należy wymienić:

1. Uporządkowanie dorobku w obszarze zarządzania talentami i zarządzania pracownikami w grupie wiekowej 50+, prowadzące do spójnych koncepcji tych zjawisk.
2. Identyfikację wzajemnych powiązań pomiędzy zarządzaniem talentami, zarządzaniem pracownikami w grupie wiekowej 50+ i wynikami przedsiębiorstwa.
3. Identyfikację zmiennych warunkujących (determinant, moderatorów i mediatorów) zależności pomiędzy zarządzaniem talentami, zarządzaniem pracownikami w grupie wiekowej 50+ i wynikami przedsiębiorstwa.
4. Skonstruowanie, na podstawie badań literatury ze wspomnianych obszarów, modelu badawczego, który uwzględnia zależności pomiędzy zarządzaniem talentami, zarządzaniem pracownikami w grupie wiekowej 50+, wynikami przedsiębiorstwa oraz ich determinantami.

Cele empiryczne postawione przed monografią to odpowiednio:

1. Empiryczna weryfikacja koncepcji zarządzania talentami i zarządzania pracownikami w grupie wiekowej 50+.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

2. Zbadanie zależności pomiędzy zarządzaniem talentami, zarządzaniem pracownikami w grupie wiekowej 50+ i wynikami przedsiębiorstwa.
3. Zbadanie zależności pomiędzy czynnikami determinującymi zarządzanie talentami, zarządzanie pracownikami w grupie wiekowej 50+ i wynikami przedsiębiorstwa.

Przedstawione cele szczegółowe uzupełnione są celem praktycznym, którym jest wskazanie spójnego zestawu zaleceń praktycznych dla zarządzających przedsiębiorstwami we wzmiankowanych obszarach sprzyjających osiąganiu wysokich wyników. Realizacja projektu badawczego możliwa była dzięki finansowaniu przez Narodowe Centrum Nauki, pozyskanego w ramach grantu nr DED-2012/05/D/HS4/01521, pod nazwą: „Zarządzanie talentami w grupie wiekowej 50+: Perspektywa organizacyjna".

Choć tytuł pracy odnosi się do zarządzania talentami, gdyż stanowi ono główną oś prowadzonych rozważań, to jednak w monografii podejmowane są jeszcze inne zagadnienia, a w szczególności dotyczą one zarządzania pracownikami w grupie wiekowej 50+, związków tych dwóch koncepcji z wynikami przedsiębiorstwa, a także wielu uwarunkowań dwóch, opisywanych koncepcji. Konsekwentnie, praca osadzona jest w nurcie nauk o zarządzaniu, ze szczególnym uwzględnieniem teorii zarządzania zasobami ludzkimi, opracowań z zakresu zarządzania talentami w przedsiębiorstwie, zarządzania pracownikami w grupie wiekowej 50+, konfiguracyjnego podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi [Colbert, 2004], zasobowej teorii organizacji [Penrose, 1959] oraz podejścia godzenia sprzeczności strategicznych [Bratnicki, 2001].

Ogólna teza niniejszego opracowania może być sformułowana w następujący sposób: zarządzanie talentami oraz zarządzanie pracownikami w grupie wiekowej 50+ są istotnymi elementami pozwalającymi wyjaśniać osiągane przez przedsiębiorstwa wyniki. Co więcej, umiejętne kształtowanie rozwiązań w tych obszarach, uwzględniające uwarunkowania wewnątrz- i pozaorganizacyjne, w dłuższej perspektywie, może prowadzić do osiągania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Poza główną tezą, w pracy postawiono również 4 pytania szczegółowe, na które będą poszukiwane odpowiedzi:

1. Jak rozwiązania z obszaru zarządzania talentami i zarządzania pracownikami w grupie wiekowej 50+ wpływają na wyniki przedsiębiorstwa?
2. Jakie są wzajemne związki pomiędzy zarządzaniem talentami i zarządzaniem pracownikami w grupie wiekowej 50+?
3. W jaki sposób uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne zarządzania talentami i zarządzania pracownikami w grupie wiekowej 50+ wpływają na kształt tych rozwiązań?
4. Jaką rolę w zależnościach pomiędzy zarządzaniem talentami i pracownikami w dojrzałym wieku a osiąganiem wysokich wyników przedsiębiorstwa odgrywają uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne?

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

Pytania te w drodze analiz literatury przedmiotu zostały przełożone na hipotezy badawcze. Sformułowano 7 hipotez badawczych, przy czym ostatnia z nich została uszczegółowiona przez dwie hipotezy częściowe. Ich treść przedstawiona jest w rozdziale trzecim monografii. Postawione hipotezy znajdują swoje odzwierciedlenie w modelu badawczym, który przedstawiono na rysunku 2. Zostały one poddane testowaniu w toku badań empirycznych przeprowadzonych na próbie 326 średnich i dużych przedsiębiorstw dobranych losowo z terenu Polski.

Struktura monografii i procedura badawcza

Opracowanie składa się ze wstępu, 4 rozdziałów oraz zakończenia, przy czym dwa pierwsze rozdziały mają charakter teoretyczny i są próbą syntezy wiedzy na temat zarządzania talentami i zarządzania pracownikami w grupie wiekowej 50+, ich uwarunkowań oraz związków z wynikami przedsiębiorstwa. Rozważania te stanowią podstawę do skonstruowania, przedstawionego w rozdziale trzecim, modelu badawczego odzwierciedlającego siedem hipotez szczegółowych wynikających z przeprowadzonych analiz literatury oraz propozycji metody badawczej wraz z charakterystyką zmiennych. To z kolei stanowi fundament analiz empirycznych prowadzonych w rozdziale czwartym.

W rozdziale pierwszym przedstawiono podstawy współczesnego myślenia o zarządzaniu talentami, przy czym jako fundament koncepcji wskazano podłoże teoretyczne leżące w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Omówiono także szczegółowo istotę zarządzania talentami i zaproponowano definicję opracowaną na podstawie analiz 54 różnych podejść do tematu. W rozdziale tym ukazano również argumenty przemawiające za związkami zarządzania talentami z wynikami przedsiębiorstwa i przybliżono podejście godzenia sprzeczności strategicznych jako koncepcję kształtowania rozwiązań z zakresu zarządzania najbardziej wartościowymi pracownikami organizacji. Rozdział zawiera także rozważania dotyczące szeroko pojmowanego kontekstu strategii, procesów i praktyk zarządzania talentami, co pozwala na wskazanie istotnych determinant wewnętrznych i zewnętrznych oraz daje podstawy dla konstrukcji hipotez badawczych.

W rozdziale drugim omówiono problematykę uwarunkowań zarządzania zasobami ludzkimi (i zarządzania talentami) leżących poza możliwością oddziaływania organizacji, a szczególna uwaga została poświęcona trendom demograficznym znajdującym się w otoczeniu przedsiębiorstwa. Rozważania te stanowią podstawę dla systematyzacji wiedzy z obszaru zarządzania pracownikami w grupie wiekowej 50+ w przedsiębiorstwach, poprzedzoną analizą charakterystyk tej grupy pracowników. W ostatnim punkcie rozdziału, na podstawie analizy nielicznych dostępnych opracowań teoretycznych, omówiono związki po-

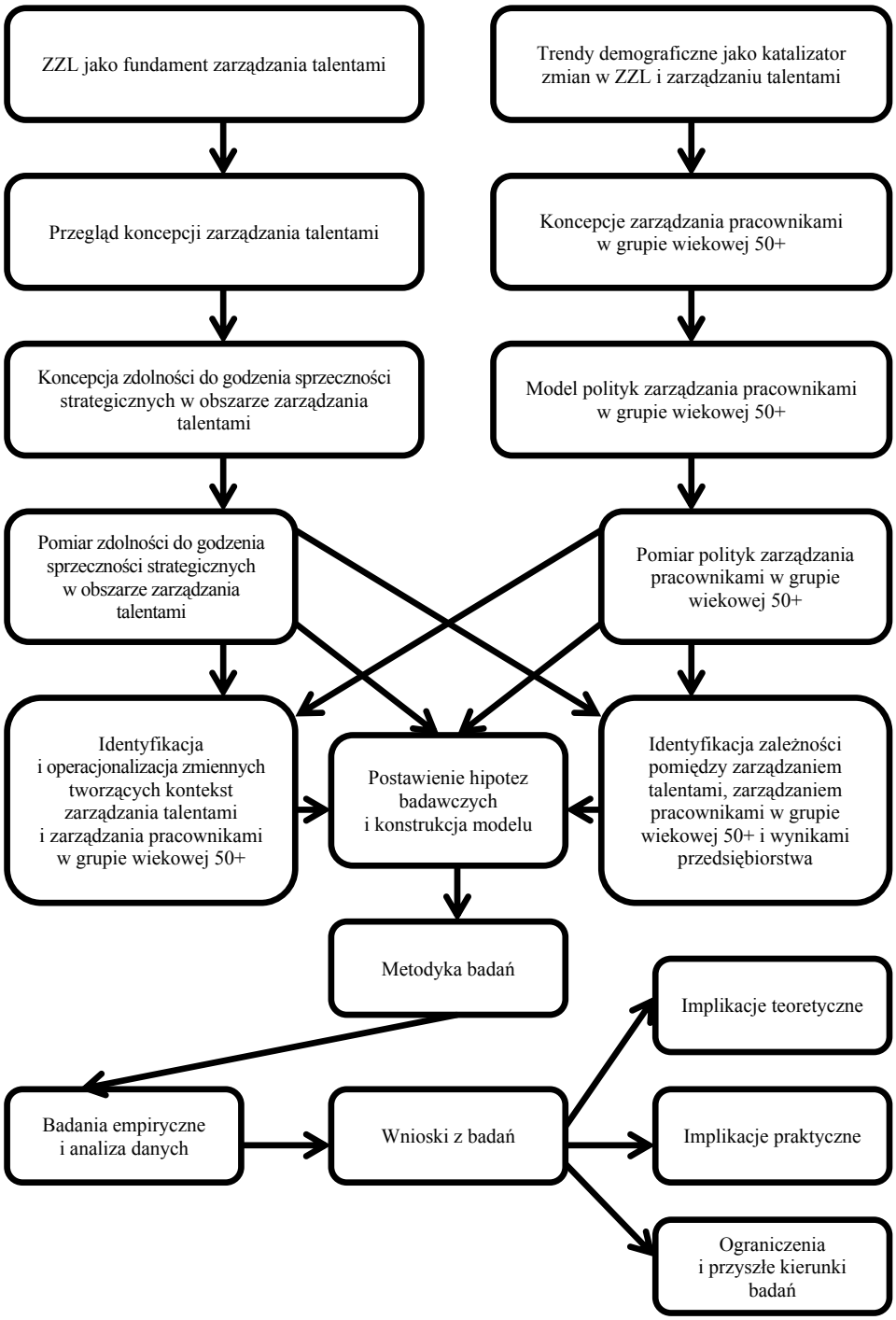
Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

między zarządzaniem talentami i zarządzaniem pracownikami w grupie wiekowej 50+. Wyniki analiz literatury przedmiotu pozwoliły na sformułowanie wniosków, które w kolejnej części pracy stały się podstawą dla stworzenia modelu zależności i hipotez badawczych.

W rozdziale trzecim zaprezentowano i wskazano podłoża teoretyczne związków pomiędzy badanymi zmiennymi, formułując siedem hipotez i tworząc model badawczy. Przedstawiono w nim metodykę prowadzenia badań empirycznych, scharakteryzowano próbę badawczą oraz poszczególne zmienne i miary. Rozdział ten stanowi podstawę dla prowadzonych i dokumentowanych w czwartej części monografii analiz statystycznych zależności pomiędzy poszczególnymi badanymi konstruktami. Na podstawie analiz statystycznych była możliwa weryfikacja hipotez badawczych i skonstruowanie przetestowanej empirycznie wersji modelu. Analizy te prowadzą również do wniosków natury teoretycznej, implikacji praktycznych oraz wskazania przyszłych kierunków badań i ograniczeń, wskazanych w zakończeniu, w którym zawarto także podsumowanie realizacji celów pracy i hipotez badawczych oraz starano się sprecyzować jej wkład w teorię nauk o zarządzaniu. Całość pracy można syntetycznie przedstawić w graficznej postaci procesu badawczego, stanowiącego strukturę opracowania (zob. rysunek 1).

Mając na uwadze złożoność podejmowanej problematyki, poszczególne aspekty teoretyczne, metodyczne i empiryczne są prezentowane głównie we wskazanych rozdziałach, lecz niektóre z nich przenikają naturalnie do innych części. Elementy teoretyczne zawarte są przede wszystkim w dwóch pierwszych rozdziałach oraz we wnioskach. Elementy metodyczne dotyczą przede wszystkim konceptualizacji i operacjonalizacji badanych zmiennych. Obejmują one również opis prowadzonych badań, wykorzystanych miar statystycznych oraz doboru próby do badań. Elementy empiryczne występują przede wszystkim w rozdziale czwartym, przy czym celem ich prezentacji jest poddanie analizom zależności pomiędzy poszczególnymi zmiennymi: zarządzaniem talentami, zarządzaniem pracownikami w grupie wiekowej 50+, wynikami przedsiębiorstwa, elementami tworzącymi kontekst wzmiankowanych relacji.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334


ZZL jako fundament zarządzania talentami
Trendy demograficzne jako katalizator zmian w ZZL i zarządzaniu talentami
Przegląd koncepcji zarządzania talentami
Koncepcje zarządzania pracownikami w grupie wiekowej 50+
Koncepcja zdolności do godzenia sprzeczności strategicznych w obszarze zarządzania talentami
Model polityk zarządzania pracownikami w grupie wiekowej 50+
Pomiar zdolności do godzenia sprzeczności strategicznych w obszarze zarządzania talentami
Pomiar polityk zarządzania pracownikami w grupie wiekowej 50+
Identyfikacja i operacjonalizacja zmiennych tworzących kontekst zarządzania talentami i zarządzania pracownikami w grupie wiekowej 50+
Postawienie hipotez badawczych i konstrukcja modelu
Identyfikacja zależności pomiędzy zarządzaniem talentami, zarządzaniem pracownikami w grupie wiekowej 50+ i wynikami przedsiębiorstwa
Metodyka badań
Implikacje teoretyczne
Badania empiryczne i analiza danych
Wnioski z badań
Implikacje praktyczne
Ograniczenia i przyszłe kierunki badań

Rysunek 1. Schemat monografii

Źródło: opracowanie własne.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

1. Zarządzanie talentami: fundamenty, definicje i uwarunkowania

1.1. Zarządzanie zasobami ludzkimi jako fundament zarządzania talentami

Choć badacze zarządzania zasobami ludzkimi stale podejmują wysiłki zmierzające do uzasadnienia swojej racji bytu w naukach o zarządzaniu [Wright, Dunford i Snell, 2001; Thompson, 2011], to w początkowym okresie starania te nie były dostrzegane na arenie międzynarodowej. Sytuacja ta uległa zmianie w latach 90., a końcówka XX wieku jest uznawana za złoty okres dla zarządzania zasobami ludzkimi [Ulrich, 1997], co wynikało z postrzegania pracowników przedsiębiorstwa jako kluczowego zasobu umożliwiającego tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Szerokie rozważania na temat ewolucji podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi prowadził w literaturze krajowej Oleksyn [2010a] i Pocztowski [red., 2011], Strużyna i in. [2008], a Sułkowski [2012] wskazuje na istotne problemy ZZL w małych organizacjach. Temat ten wykracza jednak poza cele niniejszego opracowania, dlatego w tym miejscu sygnalizuje się jedynie, że w trakcie ostatnich sześciu dziesięcioleci następowały istotne zmiany dotyczące podejścia do zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie. By starania organizacji o pracowników nosiły znamiona zarządzania personelem, w latach 70. nastąpiło skierowanie uwagi na problematykę zasobów posiadanych przez pracowników, a w latach 90. skoncentrowano się na ich kapitale.

Niemniej, prowadzone w końcówce poprzedniego wieku badania nad zarządzaniem zasobami ludzkimi wskazują jednoznacznie, że obszar ten kształtuje możliwości osiągania trwałej przewagi konkurencyjnej dzięki tworzeniu wartości rzadkich i trudnych do imitowania przez konkurentów [Barney, 1995; Becker i Gerhart, 1996]. Przyczyną, dla której zasoby ludzkie są zdolne do tworzenia użytecznych wartości dla organizacji, jest to, że tradycyjne źródła, takie jak zasoby naturalne, technologia czy ekonomia skali, są relatywnie łatwe do imitacji w porównaniu do złożonej struktury społecznej. W XXI wieku uwaga badaczy została skierowana na specyficzną grupę pracowników – talenty, a przyczyn tego zainteresowania należy szukać w dostrzeżeniu kluczowej roli wysoce wykwalifikowanych pracowników we współczesnych przedsiębiorstwach [Boudreau i Ramstad, 2005a]. Na gruncie zarządzania zasobami ludzkimi wyrosło nowe spojrzenie na zarządzanie najbardziej wartościowymi zasobami ludzkimi współ-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

czesnych organizacji, określane w literaturze mianem zarządzania talentami [Al Ariss, Cascio i Paauwe, 2014]. W niniejszej części opracowania uwaga zostanie poświęcona wybranym aspektom zarządzania zasobami ludzkimi, a w szczególności funkcjonalnemu spojrzeniu na ZZL, strategicznemu ZZL oraz koncepcji kapitału ludzkiego, stanowiących fundament budowy i rozwoju zarządzania talentami.

Jednym z najpowszechniejszych podejść do zarządzania zasobami ludzkimi jest spojrzenie funkcjonalne, znajdujące wsparcie w perspektywie uniwersalistycznej (najlepszych praktyk) oraz sytuacyjnej (dopasowania) [Delery i Doty, 1996; Colbert, 2004]. Idea tego podejścia jest oparta na koncentracji na obszarach – funkcjach, wymagających uwagi ze strony organizacji, a jego podłoży należy poszukiwać we wczesnych opracowaniach Beera i in. [1984], a w szczególności w koncepcji harwardzkiego modelu zarządzania zasobami ludzkimi. We wzmiankowanym modelu uwaga skoncentrowana jest na rekrutacji, selekcji, awansach, ocenie, systemach wynagradzania i motywacyjnych, delegowaniu uprawnień, odpowiedzialności, władzy, a także projektowaniu stanowisk pracy i dostosowywaniu do nich pracowników. Wspomniana koncepcja zarządzania zasobami ludzkimi stała się podstawą dla licznych badań prowadzonych w poszczególnych obszarach, a ilość prac poświęcona poszczególnym funkcjom daleko przekracza możliwości kompleksowej analizy i pozostaje poza obszarem zainteresowania niniejszego opracowania. Stała się ona nośna do tego stopnia, że stanowi obecnie podstawę konstrukcji większości podręczników, poradników, a także prac naukowych [Pocztowski, 2007; Janowska, 2010; Oleksyn, 2014].

Znaczna część badań prowadzonych w ujęciu funkcjonalnym dotyczyła problematyki najlepszych praktyk w poszczególnych obszarach, czyli rozwiązań, które są efektywne uniwersalnie [Clinton i Guest, 2012]. Założenia podejścia uniwersalistycznego do zarządzania zasobami ludzkimi są powszechnie podzielane i, jak wskazują Boxall i Purcell [2011], opierają się na twierdzeniu, że zbiór określany mianem wysoce efektywnych praktyk zarządzania zasobami ludzkimi będzie miał ten sam wpływ, niezależnie od kontekstu lub typu pracowników. Choć, jak wskazują Combs i in. [2006], nie ma pełnej zgody dotyczącej zbioru najlepszych praktyk ZZL, przyjmuje się często, że tworzą je te, związane z rekrutacją [Obukhova i Lan, 2013; Keck, Giessner i Venus, 2015] i selekcją [Ababneh, Hackett i Schat, 2014; Bangerter, Corvalan i Cavin, 2014], szkoleniami i rozwojem [Koles i Nagy, 2014], zarządzaniem efektywnością indywidualną [Hargis i Bradley, 2011], projektowaniem (stanowiska) pracy [Sanil, Nair i Ramanathan, 2013], partycypacją pracowników [Pahuja i Dalal, 2012], zarządzaniem karierą [Michielsens, Bingham i Clarke, 2014; Vega, Anderson i Kaplan, 2015] oraz elastycznymi i bezpiecznymi formami zatrudnienia [Rodriguez

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

i Mearns, 2012]. Należy wskazać, że zaprezentowany zbiór nie pretenduje do miana pełnego, a oparty jest na konceptualizacji zaproponowanej w modelu harwardzkim.

Rodzące się w początkach XX wieku zarządzanie talentami czerpie inspiracje z prowadzonych w ujęciu funkcjonalnym badań, czego przykładem są koncepcje proponowane przez Adobora [2004], Borkowską [2005] czy Vaimana, Sculliona i Collingsa [2012]. W początkowej fazie rozwoju zarządzania talentami podejście funkcjonalne było dominujące, a spojrzenie na procesy zarządzania najbardziej wartościowymi pracownikami przez pryzmat poszczególnych funkcji skoncentrowało uwagę znacznej rzeszy badaczy. W efekcie przyjęcia tej perspektywy powstawały modele oparte na koncepcji procesów związanych przede wszystkim z rekrutacją i selekcją, rozwojem oraz motywowaniem utalentowanych pracowników [por. Boudreau i Ramstad, 2005a]. Można zatem domniemywać, że korzeni zarządzania talentami należy poszukiwać między innymi w funkcjonalnym, uniwersalistycznym spojrzeniu na zarządzanie zasobami ludzkimi.

Nieco odmienne i bardziej złożone podejście do problematyki zarządzania zasobami ludzkimi z perspektywy funkcjonalnej jest oparte na założeniach modelu sytuacyjnego. Zgodnie z tym podejściem wybór praktyk zarządzania zasobami ludzkimi jest zależny od kontekstu, w którym mają być one stosowane, a mechanizmami decydującymi o skuteczności wyboru odpowiedniej praktyki jest dopasowanie zewnętrzne i wewnętrzne [Bowen i Ostroff, 2004]. W teorii dopasowanie zewnętrzne jest oparte na założeniu, że wybór praktyk jest determinowany strategią konkurencyjną organizacji [Huselid, Jackson i Schuler, 1997], gdy tymczasem dopasowanie wewnętrzne zakłada dobór praktyk ZZL w zależności od strategicznych priorytetów [Wright i Snell, 1998], decyzji związanych z zasobami ludzkimi czy kultury organizacyjnej i powiązanych z nimi preferencji [Lepak i Snell, 1999]. W tym nurcie Hsieh i Chen [2011] twierdzą, że konkurencyjność stanowiąca niezbędną cechę współczesnych organizacji, określana poprzez adekwatną strategię, stanowi punkt odniesienia dla łączenia funkcji zarządzania zasobami ludzkimi ze strategicznymi i organizacyjnymi celami na wielu poziomach: indywidualnym, zespołowym i organizacyjnym. Z przedstawionego podejścia zarządzanie talentami czerpie inspiracje dla wiązania praktyk skierowanych na pozyskiwanie, rozwój i utrzymywanie pracowników o wysokim potencjale z zamierzeniami strategicznymi firmy. Znajduje to wyraz na przykład w modelu zaproponowanym przez Pocztowskiego [2008], w którym praktyki zarządzania talentami pozostają w istotnym związku ze strategią biznesową, strategią zarządzania zasobami ludzkimi oraz strategią zarządzania talentami.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

Drugim spośród popularnych nurtów badawczych w obszarze ZZL jest koncepcja strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi, która w ostatnich latach skoncentrowała uwagę wielu badaczy [Baird i Meshoulam, 1998; Chenevert i Tremblay, 2009; Azmi, 2011; Scully i in., 2013]. Rolę szeroko pojmowanych zasobów niematerialnych, wśród których niebagatelną rolę odgrywają również wiedza i kompetencje pracowników, podkreśla również Krupski [2014]. Na problematykę kompetencji pracowników w literaturze krajowej wskazuje między innymi Czerska i Rutka [2014], Czubasiewicz i Nogalski [2006], Kopertyńska [2001] czy Oleksyn [2010b]. Nie powinno zatem dziwić, że zainteresowanie tą problematyką jest łatwo tłumaczone rolą, jaką zarządzanie zasobami ludzkimi ma odgrywać w organizacjach, oraz jego związkiem z szeroko rozumianymi wynikami organizacji [Collings i Mellahi, 2009; Mitchell, Obeidat i Bray, 2013]. Jak twierdzą Jackson, Schuler i Jiang [2014] strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi, będące wyrazem przekonania badaczy, że ZZL przyczynia się do efektywności przedsiębiorstw, ma ponad trzydziestoletnią tradycję. Zgodnie z koncepcją wspomnianych autorów strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi jest związane z badaniami nad systemami lub subsystemami ZZL w powiązaniu z innymi elementami stanowiącymi organizację, w tym otoczeniem wewnętrznym i zewnętrznym, licznymi graczami tworzącymi ZZL oraz licznymi udziałowcami, których rola polega na ocenianiu efektywności organizacji oraz determinowaniu jej długoterminowego przetrwania. W skład tak rozumianego ZZL wchodzą filozofie, polityki, praktyki i procesy tworzące warunki dla wysokiej efektywności, zaangażowania i włączania pracowników oraz strategicznego zorientowania poprzez transparentne i wiarygodne wprowadzenie w życie.

Jak przekonująco argumentują Becker i Huselid [2006], kluczowym aspektem wymagającym szerszego rozpoznania jest traktowany jako „czarna skrzynka" związek pomiędzy zasobami ludzkimi a efektywnością organizacji, przy czym zdaniem autorów najważniejszą rolę odgrywają w nim kwestie związane z wdrożeniem strategii stanowiącej mediator we wzmiankowanej relacji. Na problemy efektywności zarządzania zasobami ludzkimi i jej pomiaru wskazują również Ławrynowicz i Szambelańczyk [2013]. Zgodnie z założeniami teoretycznymi nie należy jednak pomijać zagadnienia natury dopasowania oraz typów uwarunkowań odgrywających istotną rolę w tworzeniu warunków dla zaistnienia związków pomiędzy zarządzaniem zasobami ludzkimi a wynikami przedsiębiorstwa. W podobnym nurcie wypowiadają się również Buller i McEvoy [2012], twierdząc, że związki pomiędzy strategią organizacji oraz zarządzaniem zasobami ludzkimi są od lat poddawane krytycznym analizom, a wyniki jednoznacznie wskazują, że ZZL stanowi nośnik pozwalający realizować strategię i przyczyniać się do sukcesu przedsiębiorstwa [Phan, Chan i Lee, 2005].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

Z innego punktu widzenia wychodzą Boselie, Brewster i Paauwe [2009], którzy podkreślają, że samo strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi przepełnione jest dualnością, paradoksami, niejednoznacznościami i problemami balansowania pomiędzy sprzecznymi tendencjami. Wymieniona przez nich lista sprzeczności obejmuje 20 obszarów, w których wyłącznie umiejętni gracze organizacyjni potrafią sprawnie się poruszać. Zagadnienia związane z balansowaniem pomiędzy systemami ZZL sprzyjającymi zaangażowaniu i kontroli, postrzeganymi praktykami i faktycznie stosowanymi rozwiązaniami, dopasowaniem i uniwersalizmem, spójnością i rozbieżnością rozwiązań z obszaru ZZL czy retorykami i rzeczywistością stanowi jedynie górę lodową, z którą muszą sobie radzić decydenci [por. Paauwe i Boselie, 2003; Legge, 2005].

W jednej z pierwszych prób stworzenia typologii strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi Lengnick-Hall i Lengnick-Hall [1988], budując na organizacyjnych oczekiwaniach dotyczących wzrostu organizacji i organizacyjnej gotowości do zespolenia strategii organizacji z umiejętnościami zarządzania zasobami ludzkimi, wyszczególniają cztery typy zachowań strategicznych. Proponowane kierunki strategiczne zorientowane są na produktywność, rozwój, ekspansję i przeorientowanie. Produktywność charakteryzowana jest przez niskie oczekiwania wzrostu i wysoki poziom gotowości do wdrożenia strategii w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, rozwój opisywany jest natomiast jako wysokie oczekiwania wzrostu przedsiębiorstwa i niska gotowość wyrażona w ograniczonej spójności pomiędzy strategią ogólną a umiejętnościami zarządzania zasobami ludzkimi. Ekspansja wyraża wysokie oczekiwania organizacyjnych decydentów w zakresie wzrostu i znaczne dopasowanie pomiędzy strategią organizacji i umiejętnościami ZZL. Ostatnią z opcji jest strategia przeorientowania zasadna w przypadku niskich oczekiwań dotyczących wzrostu i równie niskiej gotowości do zespolenia strategii ogólnej z zasobami ludzkimi organizacji. Dla każdej z opcji strategicznych autorzy proponują kierunki rozwoju poprzez zbiór wskazówek pozwalających umiejętnie zastosować strategię w działaniu.

Liczne koncepcje strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi znajdują swoje odzwierciedlenie w tworzącym się nurcie zarządzania talentami. Podobnie jak w przypadku zarządzania zasobami ludzkimi, w zarządzaniu talentami także pojawił się kierunek badawczy zorientowany na jego strategiczne aspekty, a w ostatnich latach ukazały się opracowania dotyczące strategicznego zarządzania talentami [Collings i Mellahi, 2009]. Ten kierunek dociekań jest zdaniem Sparrowa, Sculliona i Tarique'a [2014] obiecujący, gdyż pozwala łączyć praktyki zarządzania talentami z rozmaitymi wynikami poziomu indywidualnego, zespołowego i organizacyjnego.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

Ostatnim z opisywanych podejść do zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie jest powstała w końcówce XX wieku koncepcja zarządzania kapitałem ludzkim. Według Zająca [2014] najistotniejszym aktywem współczesnej organizacji w ostatnim okresie staje się kapitał ludzki, którego związki z procesami budowy przewagi strategicznej oraz konkurencyjnej są trudne do przecenienia. Jak argumentuje Lipka oraz Winnicka-Wejs [2013], kapitał ludzki jest funkcją wiedzy, umiejętności, zdolności, zdrowia, motywacji, postaw i wartości oraz jako taki podlega procesom zarządzania, którego sprawność pozwala determinować jego wartość dla organizacji. Analogicznie kapitał ludzki traktowany jest przez Beckera [2008], przy czym wskazuje on wiedzę, informacje, pomysły, umiejętności i zdrowie jednostek jako jego wyróżniki. Prowadzone badania akcentują przy tym zarówno zarządzanie kapitałem na poziomie indywidualnym [Schmidt i Hunter, 1998], ale także techniki wykorzystywane przez organizacje względem pracowników, zmierzające do rozwoju jednostek [Bell i Kozlowski, 2008]. Za przyjęciem perspektywy kapitału ludzkiego przemawia także Lewicka [2010], wskazując, że jest to właściwy sposób patrzenia na problematykę zarządzania najbardziej wartościowymi zasobami współczesnej organizacji.

W podobnym nurcie na temat kapitału ludzkiego wypowiadają się Lepak i Snell [1999], twierdząc, że zmiany w sposobie funkcjonowania współczesnych organizacji, a w szczególności metody alokacji pracy oraz wykorzystanie potencjału drzemiącego w pracownikach pozostających poza organizacją (pracownicy tymczasowi, osoby zatrudniane na umowy zlecenie lub o dzieło itp.), powodują, że rozstrzygnięcia dotyczące tych zasobów coraz częściej mają charakter decyzji typu „make-or-buy". Wskazują oni na dwa kluczowe elementy decydujące o alokacji zasobów ludzkich: oparte na wartości kapitału ludzkiego oraz oparte na jego unikalności. Z przytoczonych rozważań wynika, że kluczowym czynnikiem odróżniającym koncepcję zarządzania zasobami ludzkimi od zarządzania kapitałem ludzkim jest skoncentrowanie uwagi na wartości, która może rosnąć lub spadać (być deprecjonowana) w zależności od trafności inwestycji czynionych z zamiarem jego kształtowania.

Wright i McMahan [2011], podsumowując debatę naukową na temat znaczenia kapitału ludzkiego dla współczesnych organizacji, stwierdzają, że na poziomie indywidualnym kapitał ludzki składa się z charakterystyk poszczególnych pracowników, które mają zdolność przynoszenia wartości zarówno dla nich samych, jak i zatrudniających ich jednostek (przedsiębiorstw). Zdaniem autorów kluczowe dylematy odnoszące się do kapitału ludzkiego dotyczą sprzeczności pomiędzy kapitałem indywidualnym i kolektywnym, konkretnym (specyficznym dla organizacji) i ogólnym (możliwym do wykorzystania w różnych kontekstach) oraz w nacisku na umiejętności, motywację lub zachowania. Kwestią

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

istotną jest także problem własności kapitału [Bowman i Swart, 2007] oraz procesów, w ramach których jest on tworzony [Kang i Snell, 2009; Mehra i Mookerjee, 2012]. Osobnym zagadnieniem jest problematyka jego pomiaru [Strużyna, Majowska i Ingram, 2009; Dziechciarz, 2011] oraz kontekstu – indywidualnego [Hitt i in., 2001], społecznego [Leana i van Buren, 1999] i zadaniowego [Carpenter, Sanders i Gregersen, 2001; Ployhart i Moliterno, 2011].

Badania nad kapitałem ludzkim koncentrowały uwagę przede wszystkim na jego związkach ze strategią i wynikami organizacji [Hitt i in., 2001; Russell i in., 2011; Felício, Couto i Caiado, 2014], ale także między innymi na związkach z zarządzaniem talentami i realizacją celów organizacji [de Guzman, Neelankavil i Sengupta, 2011], wynagradzaniem menedżerów [Combs i Skill, 2003], kwestiach kulturowych [Rancati, 2014], inwestycjach w kapitał ludzki [Shaw, Park i Kim, 2013], czy innowacyjnością organizacji [Santos-Rodrigues, Dorrego i Jardon, 2010]. Interesującym nurtem badawczym są również dociekania dotyczące wielodyscyplinarności i wielopoziomowości zarządzania kapitałem ludzkim [Fulmer i Ployhart, 2014] oraz efektywności kadry zarządzającej i procesów przetwarzania i wykorzystywania informacji [Khanna, Jones i Boivie, 2014], a także brakami kapitału ludzkiego [Mackey, Molloy i Morris, 2014].

Nowym nurtem w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim jest natomiast zwrócenie uwagi na powiązania pomiędzy teoriami ekonomii, zarządzania strategicznego, zasobów ludzkich i psychologii, czego wynikiem jest powstanie koncepcji „human capital resources" – zasobów kapitału ludzkiego, podkreślającej indywidualne lub organizacyjne zdolności oparte na koncepcji KSAO, które są dostępne dla realizacji celów organizacji [Ployhart i in., 2014]. Autorzy koncepcji wskazują na trzy kluczowe czynniki odróżniające koncepcję od zarządzania kapitałem ludzkim. Po pierwsze, rolę komunikacji multidyscyplinarnej umożliwianej przez dostarczanie precyzyjnych definicji i wskazanie różnic pomiędzy jednostkami, KSAO (rozumiane jako wiedza, umiejętności, zdolności i inne charakterystyki), kapitałem ludzkim, zasobami kapitału ludzkiego, a także strategicznymi zasobami kapitału ludzkiego. Po drugie, wskazanie na istnienie różnych typów zasobów kapitału ludzkiego na poziomach indywidualnym, zespołowym i organizacyjnym. Po trzecie, ukazanie, że różne typy zasobów kapitału ludzkiego mogą być łączone pomiędzy poziomami w procesach emergencji i komplementarności, a co za tym idzie ulokowanie przewagi konkurencyjnej jest mniej zależne od tego, czy zasoby kapitału ludzkiego są generyczne czy specyficzne, a bardziej uwarunkowane tym, że kombinacje zasobów są złożone i specyficzne dla organizacji. W osobnym nurcie badań nad kapitałem ludzkim Wright, Coff i Moliterno [2014] zwrócili także uwagę na strategiczne aspekty zarządzania tym typem kapitału w organizacji. Ich koncepcja stanowi próbę zintegrowania zarządzania kapitałem ludzkim i strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

Podsumowując rozważania dotyczące zarządzania kapitałem ludzkim jako nurtem wyrosłym na gruncie zarządzania zasobami ludzkimi, można stwierdzić, że kluczowymi aspektami tej koncepcji jest zwrócenie uwagi na pracowników organizacji, stanowiących w jej świetle kapitał, który poprzez procesy personalne (między innymi procesy inwestowania) i indywidualne działania poszczególnych członków jest rozwijany, posiada wartość i ma zdolność kreowania ponadprzeciętnych wyników organizacji skutkujących tworzeniem i utrzymywaniem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Właśnie te cechy koncepcji zarządzania kapitałem ludzkim zostały przejęte przez badaczy zajmujących się problematyką zarządzania talentami w przedsiębiorstwie.

Powyższe rozważania prowadzą do stwierdzenia, że koncepcja zarządzania talentami jest rozwinięciem i uzupełnieniem teorii zarządzania zasobami ludzkimi, jedynie pokrótce zaprezentowanej w powyższych refleksjach. Wsparcia dla tego stwierdzenia dostarcza również Listwan [2010], wskazując wprost, że zarządzanie talentami jest nowym nurtem w zarządzaniu kadrami. Czerpie ona z bogatego dorobku i instrumentarium zarządzania zasobami ludzkimi oraz pozwala na lepsze zrozumienie procesów pozyskiwania, rozwoju i utrzymywania najbardziej wartościowych zasobów ludzkich współczesnych organizacji. Związki zarządzania talentami z podejściem funkcjonalnym [Alfes i in., 2013], strategicznym [Huselid i Becker, 2011] czy kapitału ludzkiego [Campbell, Coff i Kryscynski, 2012] są oczywiste zarówno w sferze teoretycznej, w której zarządzanie talentami korzysta z dorobku prezentowanych powyżej podejść, metodycznej, gdyż wykorzystuje podobne instrumentarium badania zjawisk organizacyjnych, zespołowych czy indywidualnych, semantycznej (korzystając z podobnej terminologii), czy aksjologicznej, wykorzystując koncepcje wartości charakterystycznych dla zarządzania zasobami ludzkimi. Tym samym zarządzanie talentami osadzone jest mocno w teorii zarządzania, a w szczególności zarządzania zasobami ludzkimi. W kolejnym podrozdziale nacisk zostanie położony na zaprezentowanie aktualnego dorobku w obszarze zarządzania talentami, ze szczególnym uwzględnieniem kwestii terminologicznych i definicyjnych.

1.2. Istota zarządzania talentami

Jak starano się wykazać w poprzednim podrozdziale, w literaturze od lat podejmowane są starania zmierzające do wyjaśnienia różnorakich zależności pomiędzy zarządzaniem zasobami ludzkimi a szeroko rozumianymi wynikami organizacji [Becker i Gerhart, 1996; Azmi, 2011; Shaw, Park i Kim, 2013]. Zainteresowanie tymi związkami jest charakterystyczne również dla badaczy zarządzania talentami [Romans i Lardner, 2005; Kehinde, 2012; Raman i in., 2013], jednak do tej pory nie ma wystarczających empirycznych dowodów na istnienie

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

przedmiotowej relacji. W niniejszym punkcie zostaną omówione wyniki ostatnich dociekań naukowych w obszarze zarządzania talentami, ze zwróceniem szczególnej uwagi na kwestie terminologiczne. Fragment ten stanowi wprowadzenie w dalsze rozważania i zmierza do wskazania kluczowych aspektów zarządzania najbardziej wartościowymi pracownikami współczesnych organizacji.

Debata naukowa nad zarządzaniem talentami jest rozwijana równocześnie w wielu kierunkach, jednak jak podkreślają Deery [2008] i Dries [2013b], jedną z kluczowych kwestii pozostaje precyzyjne zdefiniowanie istoty talentu. W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele konkurujących podejść, a podjęcie przez badacza decyzji dotyczącej wyboru determinuje kierunki dalszych dociekań w obszarze. W dalszym fragmencie opracowania przedstawiono wybrane definicje talentu. Dokonując selekcji, kierowano się przede wszystkim znaczeniem źródła, w którym publikacja się ukazała. Przegląd ten oparty jest na wcześniejszych dociekaniach przedstawionych w opracowaniu autora [Ingram, 2011, s. 7-11], a rozwinięcie polega na wzbogaceniu listy definicji o najnowsze źródła (opublikowane po 2008 roku). W efekcie w tabeli 1 przedstawiono przegląd 42 definicji talentu, przy czym zestawienie to jest szersze, w porównaniu do wzmiankowanego, o 20 zidentyfikowanych w literaturze pojęć.

Tabela 1. Przegląd definicji talentu

Lp.	Autor/autorzy	Definicja
1	**2**	**3**
1	Barlow [2006]	Osoby podejmujące wyzwania i same dbające o swój rozwój, z odpowiednim wsparciem organizacji
2	Berger i Berger [2004]	Osoby demonstrujące ponadprzeciętne osiągnięcia, inspirujące innych do osiągania ponadprzeciętnych wyników, rozumiejące kluczowe kompetencje i wartości organizacji. Ich utrata lub nieobecność powoduje ograniczenie organizacyjnego wzrostu z powodu ich nieproporcjonalnego wpływu na obecne i przyszłe wyniki organizacji
3	Bhattacharya, Sen i Korschun [2008]	Osoby umiejętne (wyszkolone), kreatywne, zorientowane na zaspakajanie potrzeb klientów oraz zorientowane na różnicowanie firmy spośród konkurentów
4	Björkman i in. [2013]	Z punktu widzenia organizacji to, jak pracownicy wykonują prace, w które są zaangażowani, stanowi obiekt szerokiego zainteresowania. Efektywność indywidualna jest przy tym rozumiana przez autorów jako wynik wiedzy, zdolności i wysiłków, przy czym te ostatnie związane są, zgodnie z teorią wymiany społecznej, z akceptowaniem rosnących wymagań stawianych przez obowiązki i zadania związane z pracą. W opinii autorów istotne są także zagadnienia akceptacji i wsparcia strategicznych priorytetów przedsiębiorstwa, zaangażowanie w budowanie kompetencji, identyfikacja z organizacją oraz problem intencji opuszczenia organizacji
5	Borkowska [red., 2005]	Osoby kreatywne, przedsiębiorcze, o wysokim potencjale rozwojowym, stanowiące dźwignię wzrostu wartości firmy

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

cd. tabeli 1

1	2	3
6	Boudreau [2013]	Kluczowa kwestia to rozróżnienie pomiędzy talentem jako osobą i atrybutami poszczególnych pracowników. Organizacje często traktują zarządzanie talentami jako zbiór narzędzi skierowanych na wykorzystanie potencjału elitarnej grupy, określanej mianem pracowników o wysokim potencjale. Tym samym pomijana jest w procesach zarządzania talentami szeroka grupa pracowników nietworzących ponadprzeciętnych wyników. Wielość podejść do definiowania istoty talentu nie jest zagadnieniem wymagającym rozwiązania i konieczne jest w tej kwestii otwarte spojrzenie na różnorodność jako atrybut warty docenienia i troski
7	Carree i Thurik [2003]	Osoba przejawiająca zachowania przedsiębiorcze, które manifestują się między innymi zdolnością i chęcią jednostki do postrzegania i tworzenia nowych szans o charakterze ekonomicznym oraz wprowadzania pomysłów i idei na rynek
8	Castells [2000]	Jednostka posiada talenty. Jednostka decyduje w co zainwestować i jak je rozwijać. Przez pracę talenty mogą ocenić swoje predyspozycje
9	Catlin i Matthews [2002]	Osoby mogące przyspieszyć wzrost organizacji, posiadające kompetencje, umiejętności, doświadczenia
10	Cerdin i Brewster [2014]	Talenty to grupa pracowników dostarczająca organizacji umiejętności rzadkich na rynku, rozwijająca przedsiębiorstwo w procesach kontroli i koordynacji oraz sprzyjająca procesom uczenia się. Talenty mogą być definiowane jako wybrana grupa jednostek – „high potentials" – lub organizacja może przyjąć podejście zakładające traktowanie wszystkich pracowników jako utalentowanych
11	Cheese [2008]	Właściwe osoby z właściwymi umiejętnościami i predyspozycjami
12	Chełpa [2005]	Talent tworzą: zdolności ogólne – ponadprzeciętny potencjał intelektualny, zdolności kierunkowe – sprawności odnoszące się do specyficznych obszarów funkcjonowania, czynnik niezwiązany z myśleniem – motywacja osiągnięć, dojrzałość emocjonalna i odporność psychiczna [za: Tannenbaum, 1986]
13	Chuai, Preece i Iles, [2008]	W określaniu talentu istotną sprawą jest poszukiwanie odpowiednich ról i status dla praktyków, którzy próbują osiągnąć wiarygodność, rozpoznawalność i wysoki status w oczach osób zarządzających organizacjami.
14	Clayton [2007]	Talent = zdolności + motywacja + szansa
15	Collings i Mellahi, [2009]	Dwa podstawowe wyróżniki talentu to posiadanie potencjału oraz osiąganie ponadprzeciętnych wyników. Dodatkowo istotne jest doświadczenie zawodowe oraz kapitał społeczny, które determinują możliwości jednostki. Na poziomie organizacji tworzona jest pula talentów, przy czym kluczową kwestią w tym obszarze jest przyjęcie założenia dotyczącego objętości puli. Jedno podejście podkreśla ekskluzywność talentu – w tym przypadku wyłącznie pewna grupa pracowników jest podmiotem zainteresowania, w drugim, wszyscy pracownicy stanowią „kapitał" talentów w organizacji
16	DiGeorgio [2004]	Sposób myślenia, odczuwania i zachowania. Każdy przejawia te cechy. Tworzą one pewien zbiór, albo naturalnie, albo w drodze rozwoju. Aby osiągnąć maksymalną efektywność, jednostka musi skoncentrować się na talencie, który posiada, i użytkować go do realizacji celów, które stawia przed nim życie organizacyjne

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

cd. tabeli 1

1	2	3
17	Downs i Swailes [2013]	Talenty to elitarne zasoby organizacji; jedynie wąska grupa osób jest w istocie talentem. Kluczem do zrozumienia tego pojęcia jest zwrócenie uwagi na ograniczenia i braki w obszarze zasobów ludzkich oraz tocząca się wojna o wysoce wykwalifikowanych pracowników
18	Dries i Pepermans, [2008]	Większość organizacji w procesach identyfikacji talentów koncentruje uwagę na ocenach efektywności indywidualnej oraz konkretnych modelach kompetencyjnych. Jak stwierdzają autorzy, podejście to jednak ma swoje słabe strony, gdyż koncentracja uwagi przede wszystkim na ocenach efektywności powoduje ignorowanie drzemiącego w pracownikach potencjału i w efekcie prowadzi do efektu „halo". Pracownicy osiągający ponadprzeciętne wyniki w przeszłości mają tworzone warunki do jeszcze silniejszego odróżniania się od pozostałych członków organizacji
19	Dries [2013a]	Talent to kapitał, różnice jednostkowe, dar, samoświadomość, siła. Talenty mogą być identyfikowane na podstawie cech nabytych lub wrodzonych, poziomu wysiłku lub poziomu wyników; organizacje mogą przyjąć podejście włączające (*inclusive*) lub elitarne (*exclusive*), wreszcie wyniki jednostek mogą zależeć od kontekstu lub być transferowalne
20	Festing i Schäfer [2014]	Wysoce utalentowani pracownicy posiadają wiele charakterystyk, takich jak kompetencje, umiejętności, zdolności, doświadczenie, wiedzę, inteligencję, charakter, motywację, zdolność do uczenia się i wzrastania w organizacji. Pełnią oni kluczowe role w przedsiębiorstwie i są zatrudniani na najbardziej istotnych stanowiskach ze względu na ich wpływ na wyniki przedsiębiorstwa. Są także zasobem rzadkim, wartościowym i trudnym do imitacji
21	Garavan, Carbery i Rock [2012]	Dwa spojrzenia na istotę talentu: pierwsze podkreśla elitarność i odnosi się przede wszystkim do przyszłych liderów, menedżerów, osób, cechujących się wysokim potencjałem i dobrymi wynikami. Drugie zakłada włączanie wszystkich grup pracowników i z upływem czasu będzie zyskiwać na znaczeniu
22	Garrow i Hirsh [2008]	Osoby z dużym potencjałem, które są szczególnie ważne dla organizacji
23	Höglund [2012]	Talenty to właściwe osoby, posiadające właściwe zestawy kompetencji i umiejętności, wykonujące właściwe prace sprzyjające tworzeniu i utrzymywaniu przewagi konkurencyjnej. Autor wskazuje, że w literaturze nie ma zgody co do tego, kim talent jest
24	Iles, Chuai i Preece [2010]	Talenty to osoby wypełniające cele strategiczne organizacji i kierujące jej efektywnością. Talent u osoby jest rozumiany jako silne zorientowanie strategiczne, zdolności przywódcze, dojrzałość emocjonalna, umiejętności komunikacyjne, zdolność do przyciągania innych utalentowanych osób, instynkt przedsiębiorczy, umiejętności techniczne i zdolności do osiągania ponadprzeciętnych wyników
25	Kim i in. [2014]	Cechy talentów pokrywają się z charakterystykami pracowników wiedzy
26	Lewis [2004]	Osoba mogąca wygrać w dowolnym sporcie [zawodzie – przypis T.I.] z dowolnym przeciwnikiem, wiedząca, że jest talentem, zanim jeszcze trafiła do zawodowego sportu [zawodu – przypis T.I.]. Osoba posiadająca zarówno cechy psychiczne (zrozumienie), ale także predyspozycje wrodzone. Znająca swoją wartość i potrafiąca prezentować się tak, aby została dostrzeżona

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

cd. tabeli 1

1	2	3
27	Listwan [2005]	Talent tworzą następujące składniki: ponadprzeciętne zdolności: ogólne zdolności – podwyższony potencjał intelektualny, zdolności specyficzne – dotyczące konkretnych działań, twórczość (…) oraz zaangażowanie w pracę (…) [za: Renzulli 1986]
28	Luecke [2003]	Osoba, która: jest formalnym lub nieformalnym liderem, stale osiąga dobre wyniki, ma praktyczne i wartościowe poglądy, wymaga mało albo wcale nie potrzebuje nadzoru przy wykonywaniu powierzonych zadań, ułatwia pracę innym, dysponuje unikalną wiedzą lub umiejętnościami, której zastąpienie pochłonęłoby za dużo czasu i pieniędzy, mogłaby wyrządzić dużą szkodę firmie, gdyby przeszła do konkurencji
29	Mäkelä, Björkman i Ehrnrooth [2010]	Elitarne spojrzenie na zasoby w organizacji, zgodnie z którym pracownicy utalentowani to tacy, którzy osiągają ponadprzeciętne wyniki i mają wybitne zdolności, co czyni ich potencjalnymi liderami obecnie lub w przyszłości
30	Maxwell i Farquharson [2008]	Osoby zdolne do bycia menedżerami jutra, które wiedzą, kim są ci, którzy osiągają ponadprzeciętne wyniki, potrafią stworzyć im odpowiednie warunki do osiągania wyników i utrzymać ich. Talenty tworzą cały biznes
31	Meyers, van Woerkom i Dries [2013]	Jest wiele podejść do definiowania talentu, a w szczególności: talent jako dar, zbiór silnych stron/ zasobów indywidualnych, zbiór kompetencji, szeroko rozumiany potencjał oraz osiąganie ponadprzeciętnych wyników. Wybór podejścia do definiowania zależny jest od kluczowych decydentów i potrzeb organizacji
32	Nijs i in. [2014]	Talent to osoba systematycznie rozwijająca swoje wrodzone zdolności w obszarach, które uznaje za istotne. Pozwala on na osiąganie doskonałych wyników przez organizację, które wyrażają się w lepszych rezultatach niż inni pracownicy w tym samym wieku lub o tym samym doświadczeniu zawodowym; może być to również osoba w sposób ciągły osiągająca wyniki na swoim najlepszym poziomie
33	Oldroyd i Morris [2012]	Talenty to gwiazdy tworzące organizacje oparte na wiedzy, przy czym działania tej grupy oparte są zarówno na kapitale ludzkim, jak i społecznym. Rzadkie, nienamacalne zasoby talentów stanowią trzon i źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Tak rozumiany talent zasadza się na wiedzy dotyczącej realizacji złożonych zadań w konkretnej organizacji, tworzeniu zaufania wśród pracowników (zwłaszcza zespołu) i sensu przynależności i wpływu na sukces firmy
34	Pocztowski [red., 2008]	Osoby kierujące się celem wewnętrznym, niezmiennym w dłuższym okresie, wnoszące własny cel do organizacji, zasilane wewnętrznie – wolność od wzmocnień zewnętrznych, praca dla niej samej jako czynnik pozwalający realizować pasję, poczucie umiejscowienia kontroli wewnętrznej, kryteria ocen osiągnięć wewnętrzne – własny standard doskonałości, poczucie realizacji siebie, kryterium rozwoju – wykorzystanie możliwości stwarzanych przez organizację, dostęp do bazy technicznej i nowej wiedzy
35	Rao i Drazin [2002]	Osoby będące uosobieniem organizacyjnych umiejętności i wiedzy niezbędnych do tworzenia innowacji
36	Schoemaker [2003]	Talenty mają wyjątkowy dar do realizowania zadań, przez które realizują wartość dodaną dla swojej firmy

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

cd. tabeli 1

1	2	3
37	Sonnenberg, van Zijderveld i Brinks [2014]	Organizacje przyjmują różne podejścia do talentu (włączające lub elitarne) i zazwyczaj są skłonne identyfikować jako talenty pracowników o wysokim potencjale lub o wysokich wynikach. Niezmiennie talenty charakteryzowane są jako osoby posiadające zdolności, silnie zaangażowane i mające aspiracje zostania liderami w przedsiębiorstwie. Tym samym przejawiają oni nie tylko określone zachowania, ale posiadają także niezbędne zasoby (wiedzy, umiejętności i zdolności) dla tworzenia wyników w organizacji
38	Swailes [2013]	Talent to wrodzone predyspozycje do bycia najlepszym w pewnej grupie, przy czym jest on rozwijany konsekwentnie poprzez kształtowanie zdolności lub umiejętności w procesach szkolenia i doskonalenia. Komponent wrodzony nie powinien być przeceniany, jednak często decyduje on o możliwościach indywidualnych zainteresowanego pracownika
39	Tansley i in. [2006]	Talent to osoba, która ma zdolność do wpływania na efektywność organizacji albo poprzez bezpośrednie przyczynianie się do jej poprawy albo w dłuższym okresie poprzez demonstrowanie najwyższego potencjału w tym zakresie. Talent może być postrzegany jako mieszanka umiejętności, wiedzy, zdolności poznawczych oraz potencjału. Wartości pracowników i preferencje zawodowe także odgrywają istotne znaczenie
40	Tansley [2011]	Talent powinien być rozpatrywany na trzech poziomach: organizacyjnym, grupowym i indywidualnym. W pierwszej z perspektyw talenty to osoby kreatywne, pełne idei, poszukujące wyzwań i myślące niestandardowo, energiczne, umotywowane, inteligentne i pozwalające tworzyć przewagę organizacji. Na poziomie zespołu talenty to liderzy stanowiący 2%-5% populacji organizacji, wykonujący kluczowe zadania w zespole. Można także wskazać talenty peryferyjne, występujące poza zespołem (w jego otoczeniu), dostarczające usługi niezbędne dla sprawnego funkcjonowania. Z perspektywy indywidualnej talent wyraża się w zbiorze postaw/zachowań, wiedzy, umiejętności, kompetencji manifestujących się wysoką efektywnością oraz tworzących wysoki potencjał
41	Ulrich [2008]	Talent = kompetencja x zaangażowanie x wkład (zamiłowanie do pracy)
42	Zheng, Soosay i Hyland [2008]	Osoby zdolne do kreowania organizacyjnej efektywności pomagają w utrzymaniu przewagi konkurencyjnej

Źródło: opracowanie na podstawie: Ingram [2011] poszerzone o 20 podejść zidentyfikowanych w trakcie analiz literatury, źródła w tabeli.

Z zaprezentowanego w tabeli przeglądu definicji talentu można wywnioskować, że wśród autorów nie ma zgody co do sposobu pojmowania tego, kim jest talent. Analiza zaprezentowanych definicji prowadzi jednak do 9 wniosków:

1. Talenty to osoby istotne z perspektywy współczesnych organizacji. Mają one zdolności niezbędne w procesach tworzenia i utrzymywania przewagi konkurencyjnej i dzięki posiadanym zasobom (kompetencjom, zdolnościom, wiedzy itd.) stają się obiektem zainteresowania współczesnych menedżerów [por. np. Zheng, Soosay i Hyland, 2008].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

2. Talenty charakteryzowane są jako osoby przejawiające określone, pożądane ze strony organizacji zachowania. Wśród zachowań tych można wyszczególnić na przykład twórczość, zaangażowanie, inspirowanie, tworzenie zespołów, przyciąganie i pociąganie za sobą innych pracowników itp.
3. Osoby utalentowane posiadają pewien zbiór cech wrodzonych, który umożliwia osiąganie ponadprzeciętnych wyników w przedsiębiorstwie [por. Swailes, 2013].
4. Dla organizacji szczególnie ważne są zbiory kompetencji i umiejętności rozwijanych wśród talentów w procesach uczenia się, doskonalenia, a także nabywanych w trakcie wykonywania pracy (doświadczenie). Osoba utalentowana posiada zatem nie tylko cechy wrodzone, ale także nabywane oraz rozwijane w trakcie edukacji i kariery zawodowej [por. Iles, Chuai i Preece, 2010].
5. W zasadzie powszechnie podzielanym spojrzeniem na kluczowe wyróżniki talentów jest osiąganie przez nich ponadprzeciętnych wyników i posiadanie potencjału to umożliwiającego [por. Collings i Mellahi, 2009].
6. Istotną kwestią w odniesieniu do talentów jest problem tego, na jakim tle oni występują. Organizacje mogą w tym zakresie przyjąć podejście elitarne, w którym tylko wąska grupa osób jest postrzegana jako talenty lub „włączające" (*inclusive*), w którym wszystkie zasoby ludzkie organizacji są postrzegane jako talenty – każdy z pracowników posiada talent [por. Sonnenberg, van Zijderveld i Brinks, 2014].
7. Istotnym aspektem funkcjonowania talentu w przedsiębiorstwie jest jego motywacja, która zazwyczaj jest postrzegana jako będąca zależną od czynników wewnętrznych [por. Pocztowski, red., 2008].
8. Nierozerwalnie związane z pojmowaniem talentu jest odpowiednie środowisko, w którym on funkcjonuje, a w szczególności stanowisko, na którym jest zatrudniony, zespół, w którym pracuje, bądź rola, którą odgrywa w organizacji. Choć autorzy podkreślają, że talent może być albo zależny od kontekstu, albo transferowalny, to jednak większą popularność zyskały podejścia zakładające związek talentu ze stanowiskiem lub pełnioną rolą [por. Dries, 2013b].
9. Otwarta pozostaje kwestia tego, na ile organizacje mają wpływ na obiekty zainteresowania talentów, gdyż jak wskazują niektórzy autorzy, osoby utalentowane same wyznaczają swoje priorytety i cele [Nijs i in., 2014].

Podsumowując powyższe rozważania, należy stwierdzić, że nie jest możliwe stworzenie definicji talentu powszechnie podzielanej, a wybór określenia zależny jest od badacza. W świetle wieloaspektowości pojęcia talentu należy zgodzić się ze stwierdzeniem Boudreau [2013], że różnorodność i bogactwo definicyjne jest atutem, a nie ograniczeniem. Znacząco rozszerzony przegląd definicji ujawnia trzy istotne elementy tworzące organizacyjną definicję talentu,

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

a w szczególności: 1) charakterystyki osoby, stanowiące podstawę i tworzące potencjał do przejawiania określonych, pożądanych przez przedsiębiorstwa zachowań i działań, 2) konkretne zachowania i działania podejmowane przez utalentowanych pracowników oraz 3) obiekty oddziaływania (i zainteresowania) talentu (organizacyjne cele, efektywność organizacji, zespołu, indywidualna, konkurenci, rozwój kompetencji itp.). W związku z powyższym, w niniejszym opracowaniu przyjęto opracowaną w toku uprzednio prowadzonych dociekań definicję talentu jako osoby charakteryzującej się „potencjałem, zdolnościami, motywacją i wiedzą, która poprzez swoje działania istotnie wpływa na funkcjonowanie organizacji, osiągając ponadprzeciętne wyniki, realizując powierzone cele przy jednoczesnej trosce o rozwój własny" [Ingram, 2011, s. 15]. Takie podejście lokuje rozważania w perspektywie elitarnej, zakładającej, że tylko niektórzy pracownicy są dla przedsiębiorstwa talentami. Konkludując, dla potrzeb pracy przyjęto zaprezentowaną już uprzednio i poddaną krytyce definicję talentu [Ingram, 2011, s. 17-18] rozumianego przez pryzmat indywidualnych charakterystyk (potencjału, zdolności, motywacji, wiedzy, umiejętności, wartości, zdolności intelektualnych, doświadczenia i przedsiębiorczości), działań charakteryzujących talent (kreowanie, inspirowanie, realizowanie, rozumienie, zorientowanie i skoncentrowanie, dysponowanie i inwestowanie zasobów, utrzymywanie i kształtowanie, podejmowanie nowych wyzwań) oraz przedmiotu oddziaływania talentu (organizacja, efektywność, cele, rozwój i pasja, praca, konkurenci i klienci). Talent zatem to osoba „charakteryzująca się potencjałem, zdolnościami, motywacją i wiedzą, która poprzez swoje działania istotnie wpływa na funkcjonowanie organizacji, osiągając ponadprzeciętne wyniki, realizując powierzone cele przy jednoczesnej trosce o rozwój własny" [por. Ingram, 2011, s. 19]. W niniejszej części terminy „zarządzanie talentami" oraz „zarządzanie utalentowanymi pracownikami" stosowane są wymiennie, by uniknąć nadmiernych powtórzeń.

W ciągu ostatnich piętnastu lat zarządzanie szczególnie utalentowanymi pracownikami stało się obiektem licznych analiz, badań i dociekań naukowych zarówno poza granicami Polski [Deery, 2008; Dries, 2013b; Al Ariss, Cascio i Paauwe, 2014], jak i w kraju [Pocztowski, red., 2008]. Przyczyn rosnącego zainteresowania tą problematyką można poszukiwać w uczestnictwie organizacji w swoistej „wojnie o talenty", a zarządzanie talentami postrzegane jest jako odpowiedź na ograniczone zasoby rynku pracy, zwłaszcza w odniesieniu do ponadprzeciętnych osób [Bhattacharya, Sen i Korschun, 2008]. Jak argumentują Tatli, Vassilopoulou i Özbilgin [2013], rosnąca walka konkurencyjna o talenty powoduje, że zarządzanie tą grupą pracowników staje się ważnym strategicznym obszarem przetrwania oraz sukcesu zarówno krajowych, jak i międzynarodo-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

wych przedsiębiorstw rywalizujących o pozyskanie i utrzymanie wartościowych osób. Na problem zarządzania talentami w międzynarodowych organizacjach zwraca uwagę również Juchnowicz [2006]. W związku z powyższym, zasadnym wydaje się bliższe poznanie przedmiotowego zjawiska. W obliczu wielu konkurujących podejść do zarządzania talentami wskazane jest precyzyjne zdefiniowanie jego istoty. Celem zatem niniejszego punktu jest przedstawienie różnorodności podejść do zarządzania talentami oraz wypracowanie własnego spojrzenia na prezentowane zagadnienie. Aby zrealizować postawiony powyżej cel, zostaną przeanalizowane zlokalizowane w literaturze krajowej i zagranicznej definicje zarządzania talentami. Są one scharakteryzowane w układzie chronologicznym i obejmują okres ostatnich 10 lat.

Frank i Taylor [2004] twierdzą, że podejście do zarządzania talentami się zmienia, a złożone i dynamiczne otoczenie wywiera presję na procesy nabywania, utrzymywania, motywowania, uczciwego traktowania i rozwoju utalentowanych pracowników. Procesy te, zdaniem autorów, stanowią trzon koncepcji, co podkreśla funkcjonalne podłoże podejścia.

Heinen i O'Neill [2004] argumentują, że przewaga konkurencyjna nowoczesnych organizacji pochodzi z praktyk zarządzania talentami, do których zaliczają oni przyciąganie, rozwijanie, motywowanie i wynagradzanie ponadprzeciętnych pracowników. Koncepcja ta czerpie zatem wprost z funkcjonalnego podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi, choć w dalszej części artykułu autorzy wskazują, że konieczne jest również zintegrowanie rozwiązań ze strategią organizacji, co uwidacznia związki ze strategicznym zarządzaniem zasobami ludzkimi.

Zarządzanie talentami postrzegane jest również jako strategicznie istotne i pozwalające wyróżniać organizacje podejście stające się kluczową kompetencją przedsiębiorstwa, przyczyniając się do sprawnego wdrażania strategii i doskonałości operacyjnej [Ashton i Morton, 2005]. Zdaniem autorów tak rozumiane zarządzanie talentami jest integracją różnych inicjatyw lub konstruktów w jedną spójną całość, wyrażającą się w działaniu, a opisywaną przez pięć wymiarów: etos, skoncentrowanie, pozycjonowanie, strukturę i system. Zbudowany przez badaczy model opiera się na 5 elementach, a w szczególności potrzebach, zbieraniu danych, planowaniu, działaniu (wyrażającym się w planach zatrudnienia, zwolnieniach lub „rotowaniu" pracowników, utrzymywaniu, rozwijaniu i szkoleniu oraz komunikowaniu), a także wynikach. Autorzy nie stworzyli jednej, spójnej definicji, jednak zaprezentowali złożone podejście do samego zagadnienia, podkreślające jego uwikłaną i procesową naturę.

Borkowska [red., 2005] definiuje zarządzanie talentami przez pryzmat pozyskiwania, utrzymywania, rozwoju i motywowania pracowników określonych jako talenty. Definicja ta podkreśla zatem osadzenie rozważań w nurcie funkcjo-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

nalnym, niemniej nie określa jednoznacznie zależności pomiędzy poszczególnymi elementami zarządzania talentami. Sama koncepcja, oparta przede wszystkim na funkcjach zarządzania zasobami ludzkimi, nie jest również tak obszerna jak problematyka zarządzania zasobami ludzkimi (pomija np. procesy rozstań z utalentowanymi osobami) i to wydaje się odróżniać ją od opracowań z obszaru ZZL.

Za decyzyjnym spojrzeniem na problemy zarządzania talentami przemawiają artykuły przygotowane przez Boudreau i Ramstada [2005a; 2005b]. Autorzy stwierdzają, że zarządzanie talentami jest względem ZZL tym, czym finanse względem rachunkowości czy marketing względem sprzedaży. Koncentrują tym samym uwagę na dwóch kluczowych aspektach procesów zarządzania talentami: strategicznym, związanym z tworzeniem wartości dla organizacji poprzez spójną z działaniami wizję, i decyzyjnym, pozwalającym zapewnić powyższą zgodność. Podkreślają przy tym trzy aspekty powiązane z odpowiednimi decyzjami dotyczącymi talentów: wpływem na strategiczny sukces zapewnianym przez odpowiednią jakość i wielkość puli talentów, efektywność, związaną ze stopniem, w którym programy i procesy ZZL wpływają na zdolności i działania pracowników tworzących pulę talentów, oraz wydajność, związaną ze stopniem, w jakim programy i procesy zarządzania zasobami ludzkimi tworzą relacje pomiędzy inwestycjami czynionymi w zasoby a zwrotem z tych inwestycji.

Lewis i Heckman [2006] wskazują, że zarządzanie talentami osadza się na 5 komponentach, które tworzą: 1) strategia tworzenia i utrzymywania przewagi konkurencyjnej; 2) związek strategii z praktykami dotyczącymi wybranych, utalentowanych pracowników; 3) strategia puli talentów; 4) systemy zarządzania talentami oraz 5) praktyki zarządzania talentami (selekcja, rekrutacja, pomiar efektywności, wynagradzanie). Autorzy nie tworzą spójnej definicji, wskazują jednak na obszary szczególnej uwagi – od najbardziej abstrakcyjnych (strategie) do konkretnych (praktyki). W artykule poddali oni także krytycznej ocenie dotychczasowe definicje zarządzania talentami, a stworzona przez nich hierarchia pożądanych zainteresowań badawczych tworzy ramy do wypracowania spójnego podejścia do omawianej problematyki. Zdaniem Christensen Hughes i Rog [2008] zarządzanie talentami to wielowątkowa konceptualizacja rozwijana przez praktyków ZZL, napędzana wojną o utalentowanych pracowników, zbudowana na gruncie strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi. Autorki definiują ją jako filozofię i praktykę wyrażającą się w nastawieniu lub kulturze, w której ludzie są szczególnie doceniani. Powiązana jest ona z wynikami przedsiębiorstwa osiąganymi dzięki zintegrowanym, sofistycznym i umożliwianym technologią informatyczną politykom i praktykom ZZL, skupionym na planowaniu zasobów ludzkich, rekrutacji i selekcji, utrzymywaniu, rozwoju i awansowaniu. Podejście to akcentuje zarówno aspekty funkcjonalne, strategiczne, jak i związane z kapitałem ludzkim, podkreślające wartość pracowników dla organizacji.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

Chuai, Preece i Iles [2008], opierając się na badaniach przeprowadzonych w chińskich przedsiębiorstwach, stwierdzają, że zarządzanie talentami jest czymś więcej niż tylko prostą sumą praktyk ZZL i staraniem osób odpowiedzialnych za HR w organizacji zmierzającym do uzasadnienia swojej racji bytu. Zdaniem autorów jest ono ideologią mającą zdolność do tworzenia przewagi konkurencyjnej, pozwalającą skutecznie różnicować analizowane przypadki. Tym samym wskazują oni na różnice pomiędzy ZZL i zarządzaniem talentami, argumentując, że nie jest to tylko „nowa etykietka" przyklejona na „starej butelce". W definicji tej brak jednak podstawowych elementów, podkreśla ona jedynie słabe związki nowej koncepcji ze stanowiącym jej podbudowę starszym konstruktem.

Deery [2008], opisując związki pomiędzy zarządzaniem talentami, równowagą rodzina-praca oraz strategiami utrzymywania pracowników, wskazuje, że strategie organizacji w obszarze zarządzania najbardziej wartościowymi pracownikami powinny koncentrować się na kwestiach związanych z rekrutacją i selekcją, szkoleniami, dopasowaniem do pracy i tworzeniem równowagi rodzina-praca. W modelu proponowanym przez autorkę strategie te mają bezpośredni związek z satysfakcją z pracy, zaangażowaniem i chęcią pozostania w organizacji wyrażaną przez pracownika, a czynnikami modyfikującymi strategiczne podejście do zarządzania talentami są między innymi atrybuty otoczenia i organizacji oraz charakterystyki pracowników. Spojrzenie to akcentuje rolę strategicznego dopasowania rozwiązań z obszaru zarządzania talentami do wielu czynników endo- i egzogenicznych względem organizacji oraz wskazuje obszary szczególnego zainteresowania dla osób zajmujących się kształtowaniem roli, którą odgrywają talenty w przedsiębiorstwach.

Problematyce równowagi rodzina-praca poświęcone jest również opracowanie Kopertyńskiej [2013]. Autorka przekonująco argumentuje, iż współczesne organizacje powinny poświęcać więcej uwagi tworzeniu warunków dla powstawania równowagi pomiędzy życiem zawodowym i prywatnym, gdyż stanowi to element społecznej odpowiedzialności biznesu. Rozważając zasadność promowania rozwiązań opartych na tworzeniu programów zapewniających równowagę pomiędzy życiem rodzinnym i zawodowym, Borkowska [2011] stawia zasadne pytanie, czy jest to opłacalne dla organizacji. Odpowiedź na nie jest jednoznaczna, choć można wskazać wiele pozytywnych aspektów tego typu działań organizacji.

Jak podają Garrow i Hirsh [2008] definiowanie zarządzania talentami zmierza w dwóch kierunkach. Pierwszy z nich podkreśla podstawową dychotomię, sugerowaną też przez Gelens, Hofmansa, Dries i Pepermansa [2014], dotyczącą postrzeganej puli talentów i powiązanych z nią procesów włączania lub wyłączania pewnych grup pracowników z obszaru zainteresowania problematyki. Drugi, oparty na funkcjonalnym podejściu do zarządzania zasobami ludzkimi,

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

akcentuje poszczególne procesy, dzięki którym organizacja „przekuwa" indywidualne kompetencje w przewagę konkurencyjną.

Kock i Burke [2008] opracowali model koła zarządzania talentami sprzyjającego zaangażowaniu pracowników, wykorzystujący pięć następujących po sobie etapów: planowanie zarządzania talentami, identyfikację uzdolnionych pracowników, ich typizowanie (klasyfikowanie), zarządzanie karierą oraz tworzenie zbilansowanej karty zarządzania talentami. Ujęcie to osadzone jest w nurcie procesowym – funkcjonalnym, wskazując na konieczność podejmowania odpowiednich działań we właściwej kolejności, które mają sprzyjać tworzeniu warunków dla zaangażowania kluczowych pracowników współczesnych przedsiębiorstw.

Konecki [2008] trafnie argumentuje, że zarządzanie talentami obecnie skoncentrowane jest przede wszystkim na pracownikach posiadających umiejętności kreowania nowych i wartościowych idei, rozwiązywania w nowy sposób nowych zadań, podejmowania ryzyka oraz wytwarzania z idei zysku. Polega ono w opinii autora na tworzeniu kultury organizacyjnej niepozostawiającej miejsca na narzekanie, lamentowanie i negowanie możliwości wykonania zadań. Autor abstrahuje od procesów i funkcji, które ma spełniać sprawnie działające zarządzanie talentami na rzecz osadzenia rozważań na gruncie kultury organizacyjnej tworzącej warunki do określonych zachowań. Tym samym, zarządzanie talentami osadzone jest przede wszystkim w perspektywie strategicznej, w której podejmowane konkretne działania mają zmierzać do wytworzenia odpowiedniego klimatu (kultury) sprzyjającego pojawieniu się artefaktów (zachowań).

Zdaniem Lawlera [2008] zarządzanie talentami jest systemem, w którym organizacje koncentrują uwagę na pozyskiwaniu i wprowadzaniu wykwalifikowanych pracowników do pracy, zapewniając niezbędne dopasowanie osoba-organizacja [Kristof-Brown, Zimmerman i Johnson, 2005], a także monitorują i zarządzają indywidualnymi relacjami pomiędzy pracownikiem i organizacją. Podejście to zakłada wykorzystanie koncepcji systemowej, strategicznej, opartej na wzajemnym dopasowaniu nie tylko pracownika do potrzeb stanowiska i organizacji, ale także procesów przebiegających w ramach systemu.

Pocztowski [red., 2008] proponuje rozbudowaną koncepcję istoty zarządzania talentami. Jej trzonem są procesy pozyskiwania, zatrzymywania i rozwoju talentów. Ich egzemplifikacją są programy zarządzania talentami, a pomiar i ocena zarządzania talentami jest elementem odrębnym od samych procesów. Procesy te uwarunkowane są wieloma czynnikami, które można podzielić na organizacyjne i zewnętrzne. Wśród organizacyjnych autor wymienia kapitał talentów w organizacji, strategię biznesową, strategię zarządzania zasobami ludzkimi oraz talentami. Zewnętrznymi uwarunkowaniami procesów zarządzania talentami są te leżące po stronie rynku pracy, a w szczególności podaż i popyt

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

siły roboczej oraz wynagrodzenia na rynku. Koncepcja ta czerpie zarówno z nurtu funkcjonalnego, strategicznego, jak i koncepcji zarządzania kapitałem ludzkim.

Zdaniem Bienioka [2009] zarządzanie talentami zasadza się na pięciu następujących po sobie procesach, wśród których autor wyszczególnia: poszukiwanie obiecujących pracowników, rozpoznanie ich talentów oraz silnych stron osobowości, wpojenie zasad stymulowania procesów pomnażania umiejętności, motywowanie i pobudzanie na rzecz pracy dla organizacyjnej zbiorowości oraz poszukiwanie najlepszych sposobów wykorzystywania drzemiących w talentach umiejętności. Podejście to silnie osadzone jest w perspektywie funkcjonalnej, przy czym każdy z kolejnych etapów jest logicznie zależny od poprzedniego. Przyjęcie takiej perspektywy zakłada elitarne podejście do problemu, bowiem koncentruje ona uwagę na pracownikach „obiecujących", ergo, nie wszystkich członkach organizacji. Za takim stwierdzeniem przemawia to, że autor nie precyzuje, czy wszyscy pracownicy posiadają talenty. Model uszczegółowiony jest kilkoma wskazówkami natury praktycznej pokazującymi jasno, jakie działania powinna podejmować organizacja celem korzystania z kompetencji pracowników. Lista zawarta w opracowaniu nie jest jednak kompletna i stanowi jedynie przykładowe wyliczenie konkretnych działań.

Zarządzanie talentami jest również pojmowane jako szeroki zbiór praktyk zarządzania zasobami ludzkimi, obejmujący rekrutację, zapewnianie kadr, pomiar efektywności, planowanie sukcesji, rozwój osobisty oraz różnorodność kulturową [Cairns, 2009]. Podejście to akcentuje procesowość, pomijając przy tym istotne skądinąd kwestie związane z utrzymywaniem, wynagradzaniem czy zwolnieniami – nie jest ono zatem wyczerpujące, a wskazuje jedynie przykładowy zbiór aktywności skierowanych na zarządzanie najbardziej wartościowymi pracownikami organizacji.

W opinii autorów najczęściej cytowanego opracowania – Collingsa i Mellahiego [2009] – zarządzanie talentami zasadza się na identyfikacji kluczowych stanowisk w organizacji, które w różny sposób przyczyniają się do organizacyjnej przewagi konkurencyjnej, rozwoju puli talentów oraz osób o wysokim potencjale, aby mogli oni wypełniać role wymagane przez te stanowiska, rozwoju i zróżnicowaniu architektury zasobów ludzkich umożliwiającej wypełnienie tych stanowisk kompetentnymi pracownikami i zapewnieniu ich ciągłego zaangażowania w działania organizacji. Podejście to akcentuje powiązanie talentów z pracą oraz jasno wskazuje kierunki i obszary działań pracowników organizacji, koncentrując uwagę na aspektach strategicznych oraz kapitale ludzkim.

Abrudan i Matei [2009] argumentują, że zarządzanie talentami pozwala sprostać wyzwaniom rekrutacji i utrzymywaniu pracowników posiadających wysokie kompetencje, dostarczając im szans i możliwości do osiągania ponad-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

przeciętnych wyników, doskonalenia i awansowania w organizacji. Podejście takie korzysta ze spojrzenia funkcjonalnego, podkreślając poszczególne praktyki przyczyniające się do sukcesu przedsiębiorstwa.

A. Miś [2009] twierdzi, że procesy zarządzania talentami powinny być spójne z procesami zarządzania zasobami ludzkimi i obejmować wszystkie etapy procesu personalnego, zatem identyfikację, pozyskiwanie, utrzymywanie poprzez motywowanie, przemieszczenia i rozwój, a także zwalnianie, uwzględniając przy tym specyfikę pracowników utalentowanych. Co więcej, autorka argumentuje, że procesy powyższe powinny być konfigurowane stosownie do potrzeb osoby, a odpowiednie konfiguracje przekładają się na wzrost konkurencyjności organizacji. W prezentowanym ujęciu podejście takie nawiązuje silnie do funkcji zarządzania zasobami ludzkimi, a czynnikiem odróżniającym jest zwrócenie uwagi na podmiotowość osoby w opisywanych procesach.

Davies i Davies [2010] podkreślają znaczenie czterech aspektów w organizacyjnym zarządzaniu talentami: określenia definicji talentu, jego identyfikacji, rozwoju oraz stworzenia kultury sprzyjającej wykorzystaniu potencjału drzemiącego w utalentowanych pracownikach. Definicja ta akcentuje procesowość podejścia, uwypuklając także jego kulturowy – uwarunkowany – wymiar. Czerpie zatem z nurtu funkcjonalnego i w części ze strategicznego, podkreślając jednocześnie powiązania z koncepcją kapitału ludzkiego.

Ensley i in. [2010] określają zarządzanie talentami jako system, zintegrowany zbiór analitycznych narzędzi służących tworzeniu i zarządzaniu wiedzą pracowników. Zasadza się on na przywództwie, ocenie, szkoleniu i szeroko rozumianym rozwoju talentów. Wyróżnikami talentu w tej koncepcji są zdolności, zmiany, charakter, współpraca i komunikacja, a każdy z tych wymiarów jest powiązany z wieloma cechami jednostki. W koncepcji tej podkreślany jest zarówno element funkcjonalny, jak i strategiczny – zakładający dopasowanie. Uwidacznia ona związki zarządzania talentami ze strategią, kulturą i przywództwem, przy czym sam talent osadzony jest mocno w koncepcji kapitału ludzkiego.

Iles, Chuai i Preece [2010], definiując zarządzanie talentami, koncentrują uwagę na selektywnych, zintegrowanych rozwiązaniach z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi, wskazując, że zasadnymi kryteriami wyróżnienia czterech koncepcji jest podział praktyk na włączające i wyłączające oraz zorientowanie na ludzi lub na stanowiska. W klasycznej macierzy czteropolowej, stanowiącej wynik dwóch powyżej podanych kryteriów, autorzy tworzą typologię czterech podejść do zarządzania talentami. Są nimi odpowiednio: zorientowanie na kluczowe role-stanowiska, w przypadku skoncentrowania na praktyki wyłączające (*exclusive*) oraz stanowiska pracy; zorientowanie na kluczowych, wybranych pracowników, a w sytuacji zorientowania na praktyki wyłączające (*exclusive*)

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

i pracowników; koncepcja kapitału społecznego, gdy przedsiębiorstwo kładzie nacisk na praktyki włączania (*inclusive*) oraz koncentruje uwagę na stanowiskach, a także perspektywa szerokiej puli talentów, gdy przedsiębiorstwo koncentruje uwagę na praktykach włączania (*inclusive*) i kompetencjach poszczególnych pracowników. Stworzona typologia nie pozwala na zbudowanie jednej definicji zarządzania talentami, wskazuje natomiast kierunki rozwoju konkretnych praktyk w zależności od wybranego typu – podejścia.

Oehley i Theron [2010] w modelu zarządzania talentami zwracają uwagę na 6 aspektów istotnych dla zarządzania talentami. Są nimi: przyciąganie i rekrutacja, rozwój, budowanie pozytywnych relacji, tworzenie pracy pełnej sensu i wyzwań, wynagradzanie i motywowanie oraz kształtowanie równowagi rodzina-praca. Praktyki te prowadzą między innymi do satysfakcji z pracy, na znaczenie której oraz konieczność świadomego jej kształtowania wskazuje również Juchnowicz [2013]. Wymienione powyżej praktyki zarządzania talentami tworzą również podstawy do kreowania dobrych relacji z przełożonym oraz afektywnego zaangażowania, co z kolei ma swoje odzwierciedlenie w intencjach opuszczenia organizacji. Takie podejście korzysta ze spojrzenia funkcjonalnego, podkreślając konkretne praktyki, które powinny być promowane w organizacjach przypisujących dużą wagę zarządzaniu talentami.

Tarique i Schuler [2010] twierdzą, że zarządzanie talentami skoncentrowane jest przede wszystkim na politykach i praktykach zarządzania zasobami ludzkimi: planowaniu, zapewnianiu kadr (rekrutacji i selekcji), nagradzaniu, docenianiu i szkoleniu, będąc poprzez swoje zorientowanie zbliżone do zarządzania różnorodnością lub zarządzania wiedzą [Briscoe, Schuler i Claus, 2009]. Taka definicja podkreśla związki koncepcji z funkcjonalnym podejściem do zarządzania zasobami ludzkimi, koncentrując uwagę na roli poszczególnych praktyk.

Tymon, Stumpf i Doh [2010], przedstawiając model zarządzania talentami, upatrują jego istotę w budowaniu wewnętrznej motywacji poprzez system nagród wspierany dumą z pracy w przedsiębiorstwie, wynikającą ze społecznie odpowiedzialnego biznesu. Istotnym elementem modelu jest także wsparcie menedżerów w procesach rozwoju i doskonalenia oraz wykorzystanie posiadanych kompetencji, a także praktyki pomiaru efektów pracy. Model uwzględnia również zmienne demograficzne kandydata, a w szczególności wiek, staż pracy, poziom wykształcenia oraz poziom odpowiedzialności. Tak zbudowany model zasadza się na podejściu strategicznym, a autorzy rezygnują z precyzyjnego wyliczenia poszczególnych praktyk tworzących zarządzanie talentami. Na uwagę zasługuje poruszenie kwestii społecznej odpowiedzialności biznesu jako narzędzia wspierania procesów zarządzania talentami.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

Srinivasan [2011] podkreśla, że badania nad zarządzaniem talentami koncentrują uwagę na problematyce utrzymania zidentyfikowanych – „zamanifestowanych" – talentów, podczas gdy słabo rozpoznane są procesy związane z uwidacznianiem, rozwijaniem i utrzymywaniem talentu pracowników, którzy nie manifestują swoich ponadprzeciętnych zdolności. Zdaniem autora, to właśnie zwrócenie uwagi na tę drugą stronę powinno kanalizować zainteresowania badawcze.

Zarządzanie talentami jest również osadzane w ramach strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi, przy czym odnosi się ono do specyficznej grupy pracowników tworzących kapitał ludzki [Höglund, 2012]. W podejściu tym szczególna uwaga kładziona jest na cechy pracownika; autor nie wskazuje na procesy, w ramach których powstają wyniki działań jednostki. Zwraca jednak uwagę na rolę kontraktu psychologicznego oraz motywów działania jednostki, wzmiankując, że organizacje, wykorzystując bogate instrumentarium procesów zarządzania zasobami ludzkimi, powinny zmierzać do odpowiedniego kształtowania tych dwóch aspektów, krytycznych dla tworzenia kapitału ludzkiego decydującego o sukcesie bądź porażce przedsiębiorstwa.

Glenn [2012] stoi na stanowisku, że zarządzanie talentami wyraża się w zintegrowanym zbiorze działań zapewniających, że organizacja przyciąga, utrzymuje, motywuje i rozwija wyjątkowych pracowników, którzy będą jej niezbędni w przyszłości. Uwaga skupiona jest w tych procesach przede wszystkim na umiejętnym wiązaniu krytycznych funkcji zarządzania zasobami ludzkimi tak, by jak najlepiej wykorzystać potencjał drzemiący w pracownikach.

W definiowaniu zarządzania talentami, w opinii Guerciego i Solariego [2012], konieczne jest zwrócenie uwagi na trzy kluczowe procesy. W pierwszym, przedsiębiorstwo skoncentrowane jest na tworzeniu strategii pozwalającej osiągać i utrzymywać przewagę konkurencyjną, następnie kreowana jest strategia dotycząca puli talentów (*inclusive* kontra *exclusive*), a ona w dalszym toku przekładana jest na działania organizacji wyrażone w systemach i praktykach zarządzania talentami. Takie ujęcie czerpie z wszystkich trzech omówionych podejść do zarządzania zasobami ludzkimi, integrując różne spojrzenia w jedną, spójną całość.

Jones i in. [2012] twierdzą, że w teorii można wyróżnić dwa podejścia do zarządzania talentami: indywidualistyczne, zasadzające się na badaniach Michaelsa, Handfield-Jones i Axelrod [2001], postrzegające efektywność przedsiębiorstwa jako wynik zagregowanych wysiłków indywidualnych, oraz strategiczne – systemowe, rozumiane zgodnie z propozycją Collingsa i Mellahiego [2009]. Jak wskazują autorzy, wiele organizacji skłonnych jest wykorzystywać systemowe podejście do zarządzania talentami, oparte na zespoleniu strategicznym praktyk z ogólnymi wytycznymi, jednak część przedsiębiorstw wykorzystuje podejście indywidualistyczne, opisywane jako „ad-hoc" [McDonnell i in., 2010].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

Zarządzanie talentami postrzegane jest również jako wyjście poza proste planowanie sukcesji menedżerskiej dla kluczowych stanowisk, a przedsiębiorstwa, które cenią wartość jednostki, koncentrują uwagę na wkładzie pracowników w wyniki firmy na wszystkich poziomach (indywidualnym, zespołowym i organizacyjnym) [Kehinde, 2012]. Autor koncepcji podkreśla, że tak rozumiane zarządzanie talentami opiera się na pięciu głównych obszarach: przyciąganiu, selekcji, tworzeniu zaangażowania, rozwoju i utrzymywaniu pracowników, przy czym rozwiązania w tych kwestiach powinny być strategicznie spójne. Takie spojrzenie akcentuje związki z podejściem funkcjonalnym i strategicznym, wykorzystując założenia teorii kapitału ludzkiego. Wskazówek dotyczących planowania dostarcza na gruncie krajowej literatury Nogalski [2001], uwidaczniając zarówno złożoność problematyki, jak i ukazując sposoby radzenia sobie z nią.

Kopeć [2012] wiąże zarządzanie talentami z problematyką zarządzania strategicznego, określając jasno zasady, podmioty oraz instrumenty, którymi mają posługiwać się menedżerowie współczesnych organizacji. Wskazuje także na istotną rolę, jaką odgrywają nowoczesne systemy wspierające wspomniane procesy, programy zarządzania najbardziej wartościowymi pracownikami oraz kwestie monitorowania wyników pracy talentów, oparte na koncepcji kontrollingu. Na znaczenie informatycznego wspierania procesów zarządzania talentami wskazują również Mikuła i Stefaniuk [2012]. Podsumowując, podejście to korzysta zatem z dorobku spojrzenia funkcjonalnego i strategicznego na zarządzanie zasobami ludzkimi, odnosząc się także do zarządzania kapitałem ludzkim.

Maltais [2012], nie podając definicji zarządzania talentami, osadza rozważania w nurcie strategicznym, koncentrując uwagę na długofalowym dopasowaniu i koordynowaniu procesów zarządzania zasobami ludzkimi celem osiągania organizacyjnych sukcesów. Takie podejście osadza czynione przez autora rozważania w nurcie funkcjonalnym i strategicznym, choć w samej koncepcji brak jest wskazania konkretnych praktyk, które przedsiębiorstwa powinny stosować względem pracowników utalentowanych.

Mazurkiewicz [2012, za: Berger i Berger, 2004] podkreśla, że zarządzanie talentami zasadza się na trzech grupach celów, którym ma służyć: pozyskiwaniu pracowników reprezentujących kluczowe kompetencje i wartości w organizacji, identyfikacji wysoko wykwalifikowanych następców na stanowiska określane mianem kluczowych z perspektywy przyszłości przedsiębiorstwa oraz klasyfikacji pracowników, a także adekwatnym inwestowaniu (wynagradzaniu, szkoleniu, działaniach rozwojowych i promocyjnych) przy uwzględnieniu bilansu kosztów i korzyści dla organizacji. Perspektywa taka osadzona jest silnie w nurcie funkcjonalnym i koncentruje uwagę na procesach, w ramach których organizacja nabywa, rozwija i utrzymuje kluczowe z jej perspektywy zasoby.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

Singh, Jones i Hall [2012] twierdzą, że zarządzanie talentami odnosi się do przyciągania, wynagradzania (utrzymywania) oraz stosowania kompleksowych i złożonych systemów sprzyjających rozpoznaniu, a także docenieniu wyjątkowych pracowników w przedsiębiorstwie. Ich podejście koncentruje uwagę na systemowym spojrzeniu na procesy zarządzania talentami, a manifestacją zainteresowania organizacji w pozyskiwaniu, rozwoju i utrzymywaniu talentów są programy dedykowane wspomnianym kwestiom.

Vaiman, Scullion i Collings [2012] podkreślają rolę procesów podejmowania decyzji w zarządzaniu talentami, na które wpływają braki w wysoce wykwalifikowanych zasobach ludzkich w otoczeniu organizacji i w samej organizacji, trendy demograficzne i społeczne, społeczna odpowiedzialność biznesu, różnorodność, rosnąca mobilność, zwrot w kierunku ekonomii opartej na wiedzy i rosnącej roli wschodzących rynków. Autorzy, lokując zarządzanie talentami w perspektywie decyzyjnej w ograniczonym zakresie, odnoszą się do uwarunkowań wewnątrzorganizacyjnych, podkreślając rolę przede wszystkim czynników zewnętrznych, w tym makrotrendów.

Vural, Vardarlier i Aykir [2012] zwracają uwagę, że zarządzanie talentami jest procesem skoncentrowanym na poszukiwaniu i wyborze, opartym na odpowiednich narzędziach, zorientowanym na przyciągnięciu do przedsiębiorstwa zorientowanych na rezultaty, dodających wartości, obiecujących, innowacyjnych i kreatywnych pracowników o wysokim potencjale, a także wyborze najbardziej utalentowanych spośród nich i obsadzeniu na kluczowych dla powodzenia przedsiębiorstwa stanowiskach. Autorzy podkreślają w definicji celowościowość oraz procesowość zarządzania talentami, unikając precyzyjnego wskazywania powiązań koncepcji z celami strategicznymi firmy.

Aksakal i in. [2013] definiują zarządzanie talentami jako rozwiązanie organizacyjne zapewniające, że odpowiednie osoby umiejscowione są na właściwych stanowiskach, a także jako procesy gwarantujące ciągłość przywództwa na kluczowych stanowiskach i zachęcające do rozwoju kariery. Powiązane z tym są szeroko pojmowane procesy decyzyjne pozwalające zarządzać podażą, popytem oraz przepływem talentów przez organizację. Definicja ta zwraca uwagę na jednostkę i stanowisko, podejmowana jest również kwestia przywództwa (ważnego z perspektywy przedsiębiorstwa) oraz motywowania do rozwoju. Istotnym jest także aspekt decyzyjny związany z mobilnością pracowników w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa.

Zdaniem Björkmana i in. [2013] trzonem zarządzania talentami jest założenie, że talent musi być znaleziony, zakwalifikowany do odpowiedniej grupy, odpowiednio kształtowany i rozwijany, umiejscowiony na odpowiednich, kluczowych stanowiskach umożliwiających tworzenie i utrzymywanie przewagi

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

konkurencyjnej. Istotą tego podejścia jest koncentracja na procesie stanowiącym trzon szerszego modelu. Proces ten w badaniach autorów jest rozlicznie uwarunkowany, a stworzenie pełnej listy uwarunkowań jest, w opinii badaczy, niezwykle istotnym i trudnym wyzwaniem dla kluczowych decydentów organizacyjnych.

W opinii Downs i Swailesa [2013] zarządzanie talentami typowo manifestuje się wyliczeniem szczególnych procesów skoncentrowanych na wąskiej grupie pracowników zidentyfikowanych jako posiadających wysoki potencjał. Podejście to wskazuje na procesową naturę zjawiska, nie uwidaczniając jego związków z szerszym strategicznym kontekstem. Co więcej, zakłada wyłączające spojrzenie na pracowników organizacji, koncentrując uwagę jedynie na wybranej, wąskiej grupie talentów.

Dries [2013a] wskazuje, że zarządzanie talentami w znaczącym zakresie korzysta z sześciu koncepcji: zarządzania zasobami ludzkimi, psychologii pracy, kształcenia, organizacji oraz społecznej i pozytywnej psychologii. Autorka nie podejmuje starania w kierunku zdefiniowania pojęcia, wskazuje jednak na leżące u jego podłoża presje, związane z samym rozumieniem talentu. Zadając pytania dotyczące czym lub kim jest talent (podmiot kontra przedmiot), jak liczne są talenty w populacji tworzącej organizację (wyłączanie – ang. *exclusive* kontra włączanie – ang. *inclusive*), czy talent może być wykształcony (wrodzony kontra nabyty), czy o talencie decyduje zdolność czy motywacja (wynik kontra wkład) oraz czy talent jest zależny od środowiska (zależność kontra transferowalność), Autorka unaocznia zbiory sprzeczności tworzących kontekst koncepcji zarządzania talentami. Ogólne stwierdzenie dotyczące zarządzania tą grupą pracowników ogranicza się do sformułowania, że są to uwarunkowane procesy zmierzające do przyciągnięcia, utrzymania i rozwoju specyficznie definiowanych zasobów.

Jak twierdzi Swailes [2013], organizacyjne podejścia do zarządzania talentami skoncentrowane są na kwestiach sposobów, poprzez które relatywnie wąskie grupy pracowników o wysokim potencjale i znaczących wynikach są identyfikowane i zarządzane. Punktem wyjścia są w tym przypadku programy zarządzania talentami, czyli organizacyjne formy identyfikacji, rozwoju i utrzymywania wartościowych pracowników. Tym samym rozważania osadzono na gruncie podejścia funkcjonalnego, opierając się na założeniach modelu wyłączania pewnych grup pracowników z obszaru zainteresowania zarządzania talentami.

Van den Brink, Fruytier i Thunnissen [2013] nie definiują istoty zarządzania talentami, wskazując jedynie, że jest ono oparte na strategicznie zintegrowanych praktykach przyciągania, rozwoju i utrzymywania utalentowanych pracowników, podkreślają natomiast związek z politykami rekrutacji i selekcji oraz systemami pomiaru wyników (*performance measurement systems*). Autorzy wskazują, że zarządzanie talentami samo nie przynosi korzystnych organizacyjnie wyników;

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

konieczne jest w tym celu powiązanie go z szeroko pojmowanym kontekstem, który determinuje jego wyniki, przynajmniej w uniwersytetach [Maton, 2005].

Tabor [2013] podkreśla, że zarządzanie talentami jest w praktyce oparte na procesach pozyskiwania, rozwijania i zatrzymywania w organizacji wyróżniających się pracowników, przy czym procesy te realizowane są w formie specjalnych programów rozwojowych, oraz zapewnianiu dla wspomnianej grupy bardziej korzystnych warunków pracy niż w przypadku pozostałych grup. Definicja ta czerpie z podejścia funkcjonalnego i zwraca uwagę na poszczególne procesy tworzące zarządzanie talentami w organizacji. W drugim opracowaniu poświęconym zarządzaniu talentami [Tabor, 2012], autorka zwraca uwagę na znaczenie sytuacji, w której zarządzanie talentami ma miejsce. Stwierdza, że kryzysy mają istotny wpływ na przebieg działań realizowanych w ramach procesów pozyskiwania, rozwijania i zatrzymywania wyróżniających się pracowników.

Tansley, Kirk i Tietze [2013] wskazują na kluczowe elementy, na których powinno być skoncentrowane zarządzanie talentami. Są nimi zdaniem autorów: decyzje dotyczące „zakupu" lub „wykształcenia" talentu, stanowisk, które mają być obsadzone, kwestii pomiaru talentów (pomiar potencjału czy wyników), kwestii stosowania praktyk włączania lub wyłączania (*inclusive* kontra *exclusive*), kwestii, które powinny być przejęte przez zarządzanie zasobami ludzkimi oraz kombinacji strategii, polityk i procesów umożliwiających sprawne zarządzanie talentami. Ukazane podejście ujawnia wieloaspektowość zarządzania talentami, osadzając rozważania zarówno w spojrzeniu decyzyjnym, funkcjonalnym, strategicznym, teleologicznym na rozmaitych płaszczyznach: indywidualnej, zespołowej i organizacyjnej.

Thunnissen, Boselie i Fruytier [2013] twierdzą, że pomimo licznych badań nad zarządzaniem talentami, nie jest możliwe stworzenie precyzyjnej definicji na obecnym stadium rozwoju. Wskazują oni jednak na kluczowe elementy, do których definicja taka powinna się odnosić. Zdaniem autorów są nimi: wyniki i efekty, praktyki i aktywności podejmowane przez organizacje względem pracowników utalentowanych, a także dopasowanie zarządzania talentami do wnętrza i otoczenia organizacji. Podejście takie podkreśla funkcjonalne i teleologiczne aspekty, co wiąże silnie koncepcję z zarządzaniem zasobami ludzkimi.

Jak argumentują Al Ariss, Cascio i Paauwe [2014], zarządzanie talentami cierpi na brak solidnej podbudowy teoretycznej skutkującej niedostatkami definicyjnymi, a samo zjawisko określane jest jako 1) nowy termin dla praktyk ZZL („stare wino w nowych bukłakach"), 2) rozwinięcie koncepcji sukcesji menedżerskiej i planowania kariery, oraz 3) zarządzanie utalentowanymi pracownikami. Jak podają autorzy, strategie zarządzania talentami były wdrażane w wielu międzynarodowych przedsiębiorstwach, jednak średnie i małe organizacje są mniej zainteresowane wprowadzaniem rozwiązań z tego obszaru.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

Cerdin i Brewster [2014] nie definiują wprawdzie zarządzania talentami, jednak wskazują na jego związki z zarządzaniem pracownikami wysyłanymi do pracy poza siedzibę firmy (*expatriates*). W ich ujęciu globalne zarządzanie talentami jest skoncentrowane na rozwoju kadry i dotyczy zarówno doskonalenia pracowników o wysokim potencjale, jak i kształtowania globalnych karier. Tym samym definicja przenosi uwagę ponad zwykłe praktyki zarządzania zasobami ludzkimi, wiążąc je z problematyką ekspatriacji na poziomie operacyjnym i strategicznym.

Collings [2014] twierdzi, że zarządzanie talentami to działania i procesy związane z systematyczną identyfikacją kluczowych stanowisk, które w rozmaity sposób przyczyniają się do osiągania i utrzymywania trwałej przewagi konkurencyjnej. Kluczowymi aspektami zarządzania talentami są zatem procesowość, systematyczność, koncentracja na kluczowych stanowiskach i rolach organizacyjnych oraz zdolność do tworzenia i utrzymywania przewagi konkurencyjnej.

Odmiennie do problemu zarządzania talentami podchodzą Cooke, Saini i Wang [2014], podkreślając, że może być ono rozpatrywane w czterech kategoriach: jako moda w zarządzaniu, odmienna nazwa dla planowania sukcesji zawodowej, zarządzanie utalentowanymi pracownikami lub jako strategiczne zarządzanie kluczowymi stanowiskami w organizacji. Przyjęcie takiego spojrzenia na procesy zarządzania talentami nie wyjaśnia jednak jego istoty, wskazuje jedynie na kierunki interpretacyjne obecne w literaturze przedmiotu.

Claussen i in. [2014] twierdzą, że zarządzanie talentami jest związane przede wszystkim z tworzeniem i rozwojem puli talentów w organizacji oraz obsadzeniem kluczowych stanowisk w firmie pracownikami o pożądanych kompetencjach. W ich ujęciu koncepcja ta jest systemem złożonym z rozmaitych rozwiązań wykorzystywanych typowo przez działy zarządzania zasobami ludzkimi. Definicja ta podkreśla zatem związek zarządzania talentami z koncepcją sukcesji menedżerskiej, uwidaczniając strategiczne zależności pomiędzy opisywanymi konstruktami.

Keçecioğlu i Yilmaz [2014] osadzają zarządzanie talentami w szerokim spektrum zarządzania strategicznego oraz ukazują procesy przyciągania, utrzymywania, wiązania talentów z celami organizacji, oceny i monitorowania efektywności jako kluczowe w koncepcji. Autorzy dostrzegają również rolę dopasowania wewnętrznego i zewnętrznego jako czynników determinujących skuteczność rozwiązań. Takie podejście korzysta z koncepcji funkcjonalnej i strategicznej zarządzania zasobami ludzkimi, koncentrując uwagę na procesach i spójności jako dwóch głównych elementach.

Sonnenberg, van Zijderveld i Brinks [2014] definiują zarządzanie talentami przez pryzmat praktyk, procesów i strategii dyferencjacji powiązanych z problematyką kontraktu psychologicznego pomiędzy utalentowanym pracownikiem

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

a przedsiębiorstwem. Kluczowym elementem prowadzonych przez autorów badań na próbie 2660 respondentów 21 organizacji są niezgodności w postrzeganiu talentów w organizacji, a w szczególności to, że organizacje są skłonne pojmować jako talent osoby, które częstokroć nie są tego świadome. Podejście to korzysta ze wszystkich trzech nurtów badań nad zarządzaniem zasobami ludzkimi, wykorzystując zarówno spojrzenie funkcjonalne, strategiczne, jak i zarządzania kapitałem ludzkim.

Interesującą typologię zarządzania talentami tworzą Meyers i van Woerkom [2014], przy czym zorientowanie na ludzi lub zorientowanie na stanowiska jest w niej zastąpione przez koncepcję talentu jednostki: wrodzoną (niezmienną) i możliwą do rozwijania. Zgodnie z tą typologią praktyki wyłączania (*exclusive*) oraz postrzeganie talentu jako wrodzonego powoduje wojny o talenty i koncentruje uwagę organizacji na procesach identyfikacji, przyciągania i utrzymywania utalentowanych pracowników. Zorientowanie na praktyki wyłączania (*exclusive*) i postrzeganie talentu jako możliwego do kształtowania prowadzi do interakcji opartej na rozwoju jednostek z potencjałem. Praktyki zarządzania są w tym przypadku skoncentrowane na zapewnieniu możliwości do kompleksowego lub selektywnego kształcenia i rozwijania kompetencji pracowników. Skoncentrowanie na praktykach włączania (*inclusive*) oraz postrzeganie talentu jako wrodzonego powoduje oparcie rozwiązań na identyfikacji i wykorzystaniu postrzeganych talentów. Ostatnią ze strategii jest ta, która zakłada poświęcenie uwagi praktykom włączania (*inclusive*) z postrzeganiem talentu jako możliwego do ukształtowania, i w takim przypadku organizacje inwestują we wszystkich pracowników poprzez szczególne programy rozwoju, ponieważ w świetle tego podejścia każdy członek organizacji ma potencjał, by stać się talentem.

Poniżej przedstawiono syntetycznie ukazane powyżej definicje zarządzania talentami (tabela 2). Choć zaprezentowany przegląd nie wyczerpuje bogactwa oferowanego przez literaturę – szczególną uwagę poświęcono przede wszystkim podejściom prezentowanym w renomowanych źródłach – pozwala jednak uchwycić wielość alternatywnych spojrzeń na istotę zarządzania talentami w organizacji. W odniesieniu do każdej z definicji starano się wskazać perspektywę lub perspektywy zarządzania zasobami ludzkimi, z których autorzy czerpali, tworząc zręby swojego podejścia.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

Tabela 2. Przegląd definicji zarządzania talentami

Lp.	Autor, rok	Kluczowe elementy definicji	Perspektywa ZZL
1	2	3	4
1	Aksakal i in. [2013]	Organizacyjne rozwiązanie zapewniające obsadzenie istotnych stanowisk odpowiednimi pracownikami, powiązanie z kwestiami przywództwa, rozwojem i karierą; kwestie mobilności talentów (podaż, popyt i „przepływy")	Funkcjonalna, strategiczna
2	Al Ariss i in. [2014]	Nowy termin dla ZZL, rozwinięcie koncepcji sukcesji menedżerskiej i planowania kariery, zarządzanie utalentowanymi pracownikami	Funkcjonalna, strategiczna
3	Ashton i Morton [2005]	Etos, skoncentrowanie, pozycjonowanie, struktura i system zarządzania talentami oparty na praktykach zatrudniania, zwalniania, utrzymywania, rozwijania, szkolenia i komunikowania	Funkcjonalna, strategiczna, celowościowa
4	Bieniok [2009]	Procesy poszukiwania, rozpoznawania, pomnażania umiejętności, motywowania i pobudzania na rzecz pracy oraz poszukiwanie najlepszych sposobów wykorzystania umiejętności	Funkcjonalna
5	Björkman i in. [2013]	Procesy poszukiwania, kwalifikowania, kształtowania, rozwijania i umiejscawiania w strukturze organizacyjnej	Funkcjonalna, strategiczna
6	Borkowska [red., 2005]	Procesy pozyskiwania, utrzymywania, rozwoju i motywowania utalentowanych pracowników	Funkcjonalna
7	Boudreau i Ramstad [2005a]	Procesy tworzenia wartości poprzez spójną z działaniami wizję; istotne są: jakość i wielkość puli talentów, efektywność osiągana dzięki zdolności i działaniom pracowników oraz wydajność	Strategiczna, kapitału ludzkiego
8	Cairns [2009]	Praktyki zarządzania zasobami ludzkimi: rekrutacja, zapewnianie kadr, pomiar efektywności, planowanie sukcesji, rozwój osobisty, różnorodność kulturowa	Funkcjonalna
9	Cerdin i Brewster [2014]	Rozwój kadr, doskonalenie pracowników o wysokim potencjale, kształtowanie karier, powiązanie z procesami ekspatriacji	Funkcjonalna
10	Christensen Hughes i Rog [2008]	Filozofia i praktyka nastawiona na docenianie utalentowanych pracowników, powiązana z wynikami organizacji, rola praktyk planowania, rekrutacji i selekcji, utrzymywania, rozwoju i awansowania wspieranych informatycznie	Funkcjonalna, strategiczna, kapitału ludzkiego, celowościowa
11	Chuai, Preece, i Iles [2008]	Ideologia mająca zdolność tworzenia przewagi konkurencyjnej, coś więcej niż prosta suma praktyk ZZL	Strategiczna
12	Claussen i in. [2014]	Tworzenie i rozwój puli talentów, obsadzanie kluczowych stanowisk, problem kompetencji pracowniczych	Strategiczna
13	Collings i Mellahi [2009]	Identyfikacja kluczowych stanowisk, związek z przewagą konkurencyjną, rozwój puli talentów celem wypełniania ról, rozwój i różnicowanie architektury zasobów ludzkich, zapewnianie zaangażowania	Funkcjonalna, strategiczna, kapitału ludzkiego, celowościowa
14	Collings [2014]	Systematyczna identyfikacja kluczowych stanowisk oraz powiązanie z osiąganiem i utrzymywaniem przewagi konkurencyjnej	Funkcjonalna, strategiczna

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

cd. tabeli 2

1	2	3	4
15	Cooke, Saini i Wang [2014]	Moda, odmienna nazwa dla sukcesji zawodowej, zarządzanie utalentowanymi pracownikami, zarządzanie kluczowymi stanowiskami	Strategiczna
16	Davies i Davies [2010]	Aspekty zarządzania talentami: definiowanie, identyfikacja, rozwój i tworzenie kultury sprzyjającej wykorzystaniu potencjału drzemiącego w talentach	Funkcjonalna, strategiczna
17	Deery [2008]	Strategie rekrutacji i selekcji, szkoleń, dopasowania do pracy i tworzenia równowagi rodzina-praca celem osiągania zaangażowania i wysokiej satysfakcji z pracy oraz chęci pozostania w organizacji	Strategiczna
18	Downs i Swailes [2013]	Procesy skoncentrowane na wąskiej grupie pracowników zidentyfikowanych jako posiadających wysoki potencjał	Funkcjonalna
19	Dries [2013]	Presje leżące u podstaw zarządzania talentami: kim jest talent, ile jest talentów w przedsiębiorstwie, natura talentu (wykształcony kontra wrodzony), zdolności kontra motywacja, zależność lub niezależność od środowiska	Strategiczna, kapitału ludzkiego
20	Ensley i in. [2010]	System, zintegrowany zbiór narzędzi zarządzania wiedzą pracowników	Funkcjonalna, strategiczna
21	Frank i Taylor [2004]	Procesy nabywania, utrzymywania, motywowania, uczciwego traktowania i rozwoju utalentowanych pracowników	Funkcjonalna
22	Garrow i Hirsh [2008]	Rola puli talentów i procesów przekształcania indywidualnych kompetencji w przewagę konkurencyjną	Funkcjonalna, strategiczna, kapitału ludzkiego, celowościowa
23	Glenn [2012]	Zintegrowany zbiór działań: przyciągania, utrzymywania, motywowania i rozwijania wyjątkowych pracowników	Funkcjonalna, strategiczna
24	Guerci i Solari [2012]	Tworzenie strategii sprzyjającej osiąganiu przewagi konkurencyjnej, strategii dotyczącej puli talentów, systemów i praktyk zarządzania utalentowanymi pracownikami	Funkcjonalna, strategiczna, kapitału ludzkiego
25	Heinen i O'Neill [2004]	Praktyki przyciągania, rozwijania, motywowania, zarządzania i wynagradzania ponadprzeciętnych pracowników	Funkcjonalna
26	Höglund [2012]	Wykorzystanie procesów ZZL celem kształtowania kontraktu psychologicznego oraz motywów działania utalentowanych pracowników	Funkcjonalna, celowościowa
27	Iles, Chuai i Preece [2010]	Selektywne, zintegrowane rozwiązania z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi, zorientowanie na ludzi lub stanowiska oraz zorientowanie na praktyki włączające lub wyłączające grupy społeczne z obszaru zainteresowania zarządzania talentami	Strategiczna
28	Jones i in.[2012]	Systemowe lub indywidualistyczne rozwiązania skierowane na utalentowanych pracowników	Funkcjonalna, strategiczna
29	Keçecioğlu i Yilmaz [2014]	Procesy przyciągania, utrzymywania, wiązania talentów z celami, oceny i monitorowania efektywności	Funkcjonalna, strategiczna

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

cd. tabeli 2

1	2	3	4
30	Kehinde [2012]	Przyciąganie, selekcja, tworzenie zaangażowania, rozwój i utrzymywanie pracowników utalentowanych, powiązanie ze strategią i innymi procesami przebiegającymi w organizacji	Funkcjonalna, strategiczna, kapitału ludzkiego
31	Kock i Burke [2008]	Procesy planowania, identyfikacji, typizowania, zarządzania karierą oraz pomiaru talentów celem tworzenia zaangażowania tej grupy pracowników	Funkcjonalna, celowościowa
32	Konecki [2008]	Skoncentrowanie na tworzeniu kultury organizacyjnej niepozostawiającej miejsca dla narzekania, lamentowania i negowania szans wykonania zadań	Strategiczna
33	Kopeć [2012]	Zasady, podmioty oraz instrumenty zarządzania talentami; znaczenie systemów informatycznych, programów zarządzania talentami oraz monitorowania wyników na podstawie koncepcji kontrollingu	Funkcjonalna, strategiczna, zarządzania kapitałem ludzkim
34	Lawler [2008]	System skoncentrowany na pozyskiwaniu i wprowadzaniu wykwalifikowanych pracowników do pracy, monitorowaniu i zarządzaniu indywidualnymi relacjami pracownik-organizacja; szczególna rola dopasowania osoba-organizacja	Strategiczna
35	Lewis i Heckman [2006]	Związek strategii tworzenia i utrzymywania przewagi konkurencyjnej, praktyk dotyczących wybranych pracowników, strategia dotycząca puli talentów, systemy (programy) zarządzania talentami, praktyki zarządzania talentami (rekrutacja, selekcja, pomiar efektywności, wynagradzanie)	Funkcjonalna, strategiczna, kapitału ludzkiego
36	Maltais [2012]	Dopasowanie i koordynowanie procesów zarządzania zasobami ludzkimi celem osiągania sukcesów	Funkcjonalna, strategiczna
37	Abrudan i Matei [2009]	Rekrutacja i utrzymywanie pracowników posiadających wysokie kompetencje; tworzenie szans i możliwości osiągania ponadprzeciętnych wyników	Funkcjonalna, celowościowa
38	Mazurkiewicz [2012]	Pozyskiwanie pracowników, identyfikacja następców na kluczowe stanowiska, klasyfikacja pracowników oraz selektywne inwestowanie (wynagradzanie, szkolenie, działania rozwojowe i promocyjne)	Funkcjonalna, strategiczna
39	Meyers i van Woerkom [2014]	Typologia definicji zarządzania talentami oparta na wrodzonej lub możliwej do kształtowania koncepcji talentu oraz polityce „włączania" lub „wyłączania" pracowników; rola procesów identyfikacji, rozwoju i kształtowania kompetencji, inwestowania lub wykorzystywania talentu	Procesowa (funkcjonalna), strategiczna, kapitału ludzkiego
40	Miś [2009]	Sytuacyjnie konfigurowane procesy identyfikacji, pozyskiwania, utrzymywania poprzez motywowanie, przemieszczenia i rozwój oraz zwalnianie, mając na uwadze specyfikę talentu	Funkcjonalna, strategiczna
41	Oehley i Theron [2010]	Przyciąganie, rekrutacja, rozwój, budowanie pozytywnych relacji, tworzenie warunków pracy pełnej sensu i wyzwań, wynagradzanie, motywowanie i kształtowanie równowagi rodzina-praca	Funkcjonalna

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

cd. tabeli 2

1	2	3	4
42	Pocztowski [red., 2008]	Procesy pozyskiwania, zatrzymywania i rozwoju talentów uwarunkowane czynnikami zewnętrznymi (rynkiem pracy) i wewnętrznymi (strategia ogólna, strategia zarządzania zasobami ludzkimi i talentami, kapitałem talentów w organizacji)	Funkcjonalna, strategiczna, kapitału ludzkiego
43	Singh, Jones, i Hall [2012]	Przyciąganie, wynagradzanie, rozpoznawanie i docenianie wyjątkowych pracowników	Funkcjonalna
44	Sonnenberg, van Zijderveld i Brinks [2014]	Praktyki, procesy i strategie różnicowania; powiązanie z kontraktem psychologicznym i kwestiami percepcji indywidualnych uzdolnień	Funkcjonalna, strategiczna
45	Srinivasan [2011]	Utrzymywanie zidentyfikowanych talentów – uzdolnionych pracowników, których kompetencje są manifestowane	Funkcjonalna, kapitału ludzkiego
46	Swailes [2013]	Identyfikacja, rozwój i utrzymywanie wąskiej grupy pracowników o wysokim potencjale oraz istotnych z punktu widzenia organizacji wynikach	Funkcjonalna
47	Tabor [2013]	Procesy pozyskiwania, rozwijania i zatrzymywania w organizacji wyróżniających się pracowników, realizowane w formie programów rozwojowych; zapewnienie lepszych warunków pracy w porównaniu do innych pracowników	Funkcjonalna
48	Tansley, Kirk, i Tietze [2013]	Decyzje dotyczące „zakupu" lub wykształcenia talentu, stanowisk do obsadzenia, pomiaru talentów, stosowania polityki włączania lub wyłączania, kombinacja strategii, polityk, procesów	Decyzyjna, teleologiczna, funkcjonalna, strategiczna
49	Tarique i Schuler [2010]	Polityki i praktyki zarządzania zasobami ludzkimi: planowanie, zapewnianie kadr, nagradzanie, docenianie, szkolenie, zarządzanie różnorodnością	Funkcjonalna
50	Thunnissen, Boselie i Fruytier [2013]	Praktyki i aktywności podejmowane przez organizacje, wyniki i efekty, dopasowanie zarządzania talentami do kontekstu (wewnętrzne i zewnętrzne)	Funkcjonalna, strategiczna
51	Tymon, Stumpf i Doh [2010]	Budowanie wewnętrznej motywacji poprzez systemy nagród wspierane dumą z pracy w organizacji, wsparciem menedżerów w procesach rozwoju i doskonalenia oraz wykorzystania posiadanych kompetencji; rola praktyk pomiaru efektów pracy	Strategiczna
52	Vaiman, Scullion i Collings [2012]	Uwarunkowane zewnętrznie procesy podejmowania decyzji dotyczące utalentowanych pracowników	Funkcjonalna
53	Van den Brink, Fruytier i Thunnissen [2013]	Strategiczne zintegrowanie praktyk przyciągania, rozwoju i utrzymywania utalentowanych pracowników, związek z politykami rekrutacji i selekcji oraz systemami pomiaru efektów	Funkcjonalna, strategiczna
54	Vural, Vardarlier i Aykir [2012]	Proces skoncentrowany na poszukiwaniu, wyborze, przyciąganiu obiecujących, innowacyjnych, kreatywnych pracowników o wysokim potencjale, obsadzanie kluczowych stanowisk	Celowościowa, funkcjonalna

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy opracowań wskazanych autorów.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

Podsumowując powyższe rozważania nad istotą zarządzania talentami, należy wskazać, że termin zarządzanie talentami stał się szczególnie popularny po ogłoszeniu raportu badawczego firmy McKinsey, wskazującego na istnienie swoistej „wojny o talenty" przejawiającej się trudnościami w pozyskaniu i utrzymaniu wartościowych pracowników, przy czym rywalizacja przedsiębiorstw o utalentowanych pracowników jest wynikiem niedoborów na rynku pracy [Zheng, Soosay i Hyland, 2008]. Samo zarządzanie talentami zostało ogłoszone czynnikiem krytycznym strategicznego sukcesu organizacji [Boudreau i Ramstad, 2005b] oraz koncepcją zyskującą kluczową rolę w przedsiębiorstwach na całym świecie [Bhatnagar, 2008].

Analiza zawartości tabeli wskazuje, że znakomita większość podejść do zarządzania talentami korzysta z perspektywy funkcjonalnej, łącząc się ściśle z zarządzaniem zasobami ludzkimi i uwypuklając rolę procesów zmierzających do wykorzystania i rozwoju potencjału drzemiącego w wyjątkowych pracownikach. Niemal równie popularne jest spojrzenie strategiczne, postrzegające zarządzanie talentami jako element większej całości oraz podkreślające długofalowe aspekty zarządzania najbardziej wartościowymi pracownikami organizacji. Znaczącą uwagę przykuło również spojrzenie na zarządzanie talentami przez pryzmat kapitału ludzkiego. Najrzadziej akcentowane jest podejście decyzyjne, w którym kluczową rolę odgrywają rozstrzygnięcia dotyczące tego, jaki kształt ma przyjąć organizacyjne rozwiązanie w obszarze zarządzania talentami.

Chociaż termin pozostaje w użyciu od dłuższego już czasu, poszczególne podejścia mogą być opisane jako silnie fragmentaryczne. Zawierają lub łączą one różne aspekty funkcjonalnego i strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi, odnosząc się zazwyczaj również do koncepcji zarządzania kapitałem ludzkim [Collings i Mellahi, 2009].

Analiza definicji prowadzi do stwierdzenia, że można zaobserwować cztery zasadnicze grupy spojrzeń na zarządzanie talentami. Pierwsza z nich koncentruje uwagę na zbiorze typowych praktyk, funkcji lub działań zarządzania zasobami ludzkimi [Lewis i Heckman, 2006]. Badacze wykorzystujący ten nurt starają się częstokroć odróżnić od tradycyjnego zarządzania zasobami ludzkimi, podkreślając strategiczną i zorientowaną na przyszłość konstrukcję zarządzania talentami, a także związek z celami strategicznymi przedsiębiorstwa [por. np. Tarique i Schuler, 2010].

Druga perspektywa skupia uwagę na postrzeganiu zarządzania talentami przez pryzmat wartościowych pracowników (kompetencji), o których przedsiębiorstwa powinny się szczególnie troszczyć, niezależnie od swoich potrzeb. Badacze osadzający zarządzanie talentami w tym nurcie stwierdzają, że uwaga powinna być poświęcana przede wszystkim tzw. top performers – pracownikom

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

osiągającym ponadprzeciętne wyniki, a same programy mają charakter elitarny – są adresowane do wąskiej grupy pracowników [por. np. Downs i Swailes, 2013]. Typowym argumentem przemawiającym zdaniem autorów za takim podejściem jest stwierdzenie, że przedsiębiorstwa są tylko na tyle mocne, na ile silni są ich najlepsi pracownicy.

Trzecie spojrzenie podkreśla rolę przepływu pracowników wewnątrz organizacji, popytu i podaży; koncentruje uwagę na wewnętrznej puli talentów, wskazując na powiązania z planowaniem zasobów ludzkich lub sukcesji menedżerskiej [por. Boudreau i Ramstad, 2005a; Cairns, 2009; Aksakal i in., 2013]. Czwarte podejście skupia uwagę raczej na identyfikacji kluczowych stanowisk istotnych dla sukcesu organizacji niż poszukiwaniu talentów samych w sobie. Akcentuje tym samym perspektywę organizacyjną, a nie indywidualną; to interesy organizacji są przeważające w tym spojrzeniu [Iles, Chuai i Preece, 2010; Vural, Vardarlier i Aykir, 2012; Tansley, Kirk i Tietze, 2013; Collings, 2014].

Choć w bogactwie oferowanym przez zaprezentowane definicje można znaleźć jeszcze wiele różnych spojrzeń [np. decyzyjne – por. Vaiman i in., 2012], wydaje się, że przyjęty sposób typizowania podejść obejmuje znaczącą część zaprezentowanych poglądów. Rozważania prowadzą jednak do przynajmniej dwóch uniwersalnych stwierdzeń. Pierwsze z nich zostało już przytoczone przez Dries [2013a]; autorka argumentuje, że zarządzanie talentami wypełnione jest wewnętrznymi sprzecznościami, z którymi muszą sobie radzić menedżerowie, podejmując strategiczne decyzje. Drugie zasadza się na kluczowym znaczeniu talentów dla organizacji, a problem ten był już sygnalizowany przez między innymi van den Brink, Fruytiera i Thunnissena [2013] – zarządzanie talentami wydaje się więc wymagać strategicznie spójnego zbioru rozwiązań. W świetle powyższego stwierdzenia, konieczne jest zatem wypracowanie zbioru organizacyjnych polityk dotyczących zarządzania talentami w organizacji, stanowiącego drogowskaz do podejmowania decyzji. W kolejnym podrozdziale, łącząc powyższe obserwacje, zostanie przedstawione spojrzenie na zarządzanie talentami z perspektywy godzenia sprzeczności strategicznych [Bratnicki, 2002], podkreślające konieczność dokonywania niełatwych wyborów w obszarze zarządzania najbardziej wartościowymi pracownikami współczesnych przedsiębiorstw.

1.3. W kierunku dialektycznego spojrzenia na zarządzanie talentami w przedsiębiorstwie

Życie współczesnych organizacji jest przepełnione sprzecznościami, paradoksami oraz presjami, tworzącymi warunki funkcjonowania menedżerów i kluczowych decydentów organizacyjnych [Driskill, Meyer i Mirivel, 2012]. Zmuszają one osoby zarządzające do ciągłego podejmowania decyzji, pozwala-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

jących radzić sobie ze wspomnianą złożonością, balansując pomiędzy naciskami, sprzecznymi tendencjami czy presjami. Paradoksy, dylematy i sprzeczności znajdują swoje odzwierciedlenie także w badaniach empirycznych, czego przykładem są analizy prowadzone na przykład w obszarze zasobowej teorii organizacji [Lado i in., 2006], strategicznego podejmowania decyzji [Schweiger, Sandberg i Rechner, 1989], innowacji [Ingram i in., 2008; Miron-Spektor, Erez i Naveh, 2011], przedsiębiorczości [Bratnicki, 2002; Kang i Snell, 2009], organizacyjnego uczenia się [Cheng-Yu i Huang, 2012], zmiany instytucjonalnej [Seo i Creed, 2002], jak i zarządzania zasobami ludzkimi [Marchington, Rubery i Grimshaw; 2011; Huang i Kim, 2013].

Jednym ze sposobów traktowania sprzeczności wypełniających współczesne organizacje jest podejście dialektyczne, oparte na teoriach filozoficznych Hegla [Agassi, 1958], zasadzające się w naukach o zarządzaniu na czterech fundamentach: społecznym konstruowaniu, całościowości, sprzecznościach i praktyce [Benson, 1977]. Pierwszym z fundamentów spojrzenia dialektycznego jest założenie społecznego konstruowania, zgodnie z którym ludzie ciągle tworzą swój świat w procesach interakcji z innymi wzorcami społecznymi. Dzięki tym procesom powstają również zbiory instytucjonalnych rozwiązań, przy czym naturalnym ograniczeniem są już istniejące struktury społeczne. Drugim założeniem jest całościowość, oznaczająca konieczność uwzględniania szerszego kontekstu – powiązań z szeroko pojmowanym otoczeniem. Trzecim fundamentem podejścia dialektycznego są sprzeczności, którymi przepełniony jest otaczający świat. Wyrastają one z procesów społecznego konstruowania w dwóch zasadniczych subprocesach: konfrontowania nowo powstającej struktury z uprzednio ustanowionymi tworami oraz koordynacji procesów konstruowania rzeczywistości z szeroko pojmowanym kontekstem [por. Clegg, Vieira da Cunha i Pina e Cunha, 2002]. Ostatnim elementem składowym teorii są praktyki, które znajdują swoje odzwierciedlenie w działaniach ludzi tworzących społeczne wzorce lub struktury [Seo i Creed, 2002].

Na gruncie podejścia dialektycznego wyrosły jako nośne nurty badawcze między innymi: zarządzanie paradoksami [Clegg, Vieira da Cunha i Pina e Cunha, 2002; Miron-Spektor, Erez i Naveh 2011], koncepcja organizacji obustronnej [Gibson i Birkinshaw, 2004; Birkinshaw i Gupta, 2013; Junni i in., 2013; Tinoco, 2014], a także koncepcja godzenia sprzeczności strategicznych [Bratnicki, 2001]. Do tej pory nie podejmowano prób wykorzystania żadnej ze wzmiankowanych koncepcji w zarządzaniu talentami, a mając na uwadze sprzeczności ukryte w samej naturze zjawiska [por. Dries, 2013a; Meyers, van Woerkom i Dries, 2013; Vaiman, Scullion i Collings, 2012], zalet tego typu podejść może być wiele. W niniejszej pracy przyjęto, że interesującym i wartym zbadania jest

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

problem umiejętności godzenia sprzeczności strategicznych, ukrytych w zarządzaniu talentami, a jako punkt odniesienia przyjęto koncepcję zaproponowaną przez Bratnickiego [2001]. Zasadza się ona na założeniu, że w przedsiębiorstwie występują sprzeczności pomiędzy kluczowymi logikami (kompetencji, partyzancką i złożoności), a zarządzanie strategiczne powinno być skoncentrowane na ich aktywnym godzeniu. Kluczową kwestią jest zatem umiejętność spojrzenia, rozpatrzenia pary sprzecznych presji w kategoriach tezy i antytezy oraz kompetentnego znalezienia rozwiązania, stanowiącego syntezę w ujęciu dialektycznym. Niezbywalną cechą koncepcji godzenia sprzeczności strategicznych jest prawdziwość zarówno tezy, jak i antytezy w danym czasie, przy czym synteza wyrasta jako wynik uzgodnienia dwóch tez, stając się tezą wyższego rzędu.

W niniejszym fragmencie zostanie przedstawiony wynik konfrontowania rezultatów przeprowadzonych w 2011 roku badań nad zarządzaniem talentami w nurcie teorii ugruntowanej [Glaser i Strauss, 2009], zaprezentowanych między innymi w następujących artykułach i pracach naukowych [Ingram, 2014a; 2014b], z wynikami przeprowadzonych analiz literatury, przedstawionych syntetycznie w poprzednim podrozdziale pracy. Rezultatem analiz ma być opracowanie teorii godzenia sprzeczności strategicznych w obszarze zarządzania talentami. Efektem dociekań jest także narzędzie do prowadzenia badań empirycznych nad zarządzaniem talentami z perspektywy godzenia sprzeczności strategicznych ukrytych w organizacyjnych rozwiązaniach z tego obszaru.

Wspomniane badania empiryczne, prowadzone przy wykorzystaniu teorii ugruntowanej, wykazały, że menedżerowie odpowiedzialni za zarządzanie talentami spotykają się z licznymi presjami, sprzecznościami, wynikającymi z natury talentów, cech organizacji czy uwarunkowań leżących w jej otoczeniu. Poniższa część prezentuje główne, zidentyfikowane w literaturze i w toku badań empirycznych sprzeczności tworzące podstawy dla kształtowania zarządzania talentami – stanowią one zatem dwuelementowe zbiory sprzecznych w sensie dialektycznym podejść, wśród których osoby podejmujące decyzje są zmuszone funkcjonować.

Pierwszym z obszarów poruszanych w literaturze jest sprzeczność dotycząca założeń talentu – czy talent to bardziej pochodna potencjału, czy jego kluczowym aspektem są osiągane wyniki. Warto mieć na uwadze, że potencjał nie zawsze ma zdolność do ujawniania się, a doskonale uwidacznia to zasobowa teoria organizacji [Barney, 2001], w której to organizacyjna zdolność do wykorzystania zasobu determinuje możliwość tworzenia przewagi konkurencyjnej na podstawie danej grupy zasobów. Na problem ten zwraca na gruncie zarządzania talentami uwagę Tansley [2011], podkreślając, że w tworzeniu definicji talentu na potrzeby zarządzania talentami jest to sprawa kluczowa i w związku z powyższym warta podjęcia.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

Ściśle powiązana z powyższą sprzecznością jest kwestia opracowania definicji talentu. Potrzebę stworzenia podzielanego przez członków organizacji sposobu rozumienia tego, czym jest talent, podkreślają liczni autorzy [Nijs i in., 2014; Sonnenberg, Zijderveld i Brinks, 2014], jednak są również tacy, którzy negują potrzebę sformułowania spójnej definicji na poziomie organizacji, gdyż takowa mogłaby ograniczać elastyczność stosowanych rozwiązań [Tansley, Kirk i Tietze, 2013]. Na tym tle jawi się kluczowe pytanie o to, czy należy definicję talentu opracowywać i formalizować, czy pozostawić w tym zakresie znaczącą swobodę kluczowym decydentom.

Powiązane z tym są kwestie stopnia formalizacji rozwiązań zarządzania talentami w obszarach identyfikacji [Björkman in., 2013], rekrutacji i selekcji [Christensen Hughes i Rog, 2008; Aksakal i in., 2013] oraz oceniania [Vural, Vardarlier i Aykir, 2012]. Kluczowym pytaniem w tym względzie jest stopień swobody decydentów w określaniu i dopasowywaniu rozwiązań do aktualnych potrzeb, a konieczność uwzględnienia tego aspektu w przedmiotowych obszarach podkreślają między innymi Hartmann, Feisel i Schober [2010] czy Sienkiewicz [2007].

Kolejnym dylematem związanym z osobą-talentem jest decyzja dotycząca tego, czy talent ma być wyłoniony (wykształcony) spośród pracowników organizacji, czy przedsiębiorstwo przewiduje korzystanie z zewnętrznego rynku pracy. W literaturze podnosi się, że jedną z podstawowych decyzji dotyczących rozwoju puli talentów jest ta, odnosząca się do kwestii „zakupu" lub „wytworzenia" („make or buy decision") [Tansley, Kirk i Tieze, 2013]. Problem ten powiązany jest także z tym, czy talent może być wyuczony, czy też wynika z osobistych predyspozycji (jest wrodzony), na co z kolei uwagę zwracają Meyers, van Woerkom i Dries [2013].

Wynikłą z badań kwestią, podejmowaną także w literaturze przedmiotu, jest zagadnienie zróżnicowania zarządzania talentami – tworzenia wielu odrębnych założeń dla rozmaitych grup pracowników z różnych poziomów organizacji [Thunnissen, Boselie i Fruytier, 2013]. Pytanie pozostające do tej pory bez odpowiedzi, płynące z badań empirycznych, dotyczy tego, czy konieczne jest tworzenie rozwiązań uniwersalnych, czy zróżnicowanych; wiąże ono koncepcyjnie zarządzanie talentami z problematyką struktur organizacyjnych, która uznawana jest za istotną zmienną tworzącą kontekst przedmiotowej problematyki [Galbraith, 2002]. Powiązany z omawianym zagadnieniem jest problem uniwersalności programów zarządzania talentami na poziomie ponadorganizacyjnym. Prowadzone badania nad zarządzaniem talentami ukazują także rolę specyfiki kulturowej [Romans i Lardner, 2005; Mellahi i Collings, 2010; Cooke, Saini i Wang 2014]. Powstaje na tym tle pytanie, na ile organizacyjne rozwiązania z obszaru

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

zarządzania talentami uwzględniają lub powinny uwzględniać specyfikę różnych lokalizacji, w których funkcjonują filie przedsiębiorstwa prowadzącego działania z przedmiotowego obszaru. Kwestia formalizacji odnosi się także do istotnego pytania o funkcje pełnione przez dział zarządzania zasobami ludzkimi. W świetle analizy literatury ważnym jest pytanie o to, na ile działy ZZL są w stanie przejąć funkcje wymagane od zarządzania talentami oraz na ile konieczne jest tworzenie dodatkowych struktur wspierających starania przedsiębiorstwa zmierzające do wykorzystania potencjału drzemiącego w pracownikach [por. Boudreau i Ramstad, 2005a; Chuai, Preece i Iles, 2008].

Z powyższymi rozważaniami wiąże się również kwestia horyzontu czasowego zarządzania talentami. Kluczowe jest w tym przypadku pytanie, czy zarządzanie talentami ma charakter akcyjny, doraźny, czy jest ono trwałym rozwiązaniem organizacyjnym funkcjonującym bez jasno określonych ram czasowych [Ashton i Morton, 2005; Lawler, 2008]. Zagadnienie to dotyczy bezpośrednio zasad funkcjonowania programów oraz ich struktury, wyznaczając granice dla działań odpowiednich służb personalnych.

Zdaniem Dries [2013b], istotnym problemem w zarządzaniu talentami jest to, czy ma ono obejmować wszystkich pracowników danej organizacji (strategia włączania – *inclusive*), czy powinien odnosić się do wybranej, np. ze względu na cechy demograficzne, wyniki lub potencjał, wąskiej, wyspecyfikowanej grupy [por. także: Swailes, 2013]. Ograniczenie zainteresowania organizacji do wybranych grup pracowniczych wynika z osobistych przekonań kadry zarządzającej, które skłonne są w określony, wąski sposób postrzegać talenty osób tworzących przedsiębiorstwo. Powiązane ze wspomnianym problemem jest także zagadnienie skoncentrowania uwagi na dwóch aspektach: rozwoju pracownika i rozwoju organizacji. Kluczowa sprzeczność w tym zakresie dotyczy kwestii orientacji organizacji na jeden albo drugi aspekt opisywanej sprawy. Zagadnienie to było już poruszane w literaturze przedmiotu, między innymi przez Jones i in. [2012] oraz Farndale i in. [2014].

Związek ze wspomnianymi sprzecznościami ma także problem organizacji zarządzania talentami na poziomie przedsiębiorstwa, a w szczególności wyrażający się w pytaniu o formułę samych rozwiązań stosowanych przez podmioty. Podstawowa kwestia w tym przypadku dotyczy tego, czy rozwiązania zarządzania talentami skoncentrowane są na rozwoju jednostki, czy na zespole, w którym ona funkcjonuje lub ma funkcjonować. Kwestie te poruszane są w bogatej literaturze zarządzania talentami, sygnalizowane między innymi w opracowaniach Heinena i O'Neill [2004], McDonnella i in. [2010] czy Williams-Lee [2008], stanowiąc odbicie badań prowadzonych nad rozwojem pracowników przez psychologów [Dries, 2013b].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

Ostatnią ze zidentyfikowanych sprzeczności w zarządzaniu talentami jest zagadnienie jego powiązania ze strategią organizacji, a dotyczy ono określania celów, którym rozwiązania organizacyjne w tym obszarze mają służyć. Problem ten sygnalizowany jest wielokrotnie w literaturze przedmiotu [Maltais, 2012; Ruona, 2014] i odnosi się do dwóch podstawowych modeli funkcjonowania przedsiębiorstw: zorientowanego na sprawną realizację zamierzeń (które może zostać scharakteryzowane jako administracyjne, osadzone w nurcie zarządzania) oraz otwartego na szanse pojawiające się w otoczeniu, elastycznego, które może zostać określone jako przedsiębiorcze i tym samym osadzone w bogatej teorii przedsiębiorczości [zob. Stevenson i Jarillo, 1990].

Wszystkie powyżej zidentyfikowane sprzeczności, ukryte w strukturze i naturze zarządzania talentami oraz talentu, tworzą zbiór warunków brzegowych ograniczających i wskazujących menedżerom ich możliwości decyzyjne. W przypadku przyjęcia określonych rozwiązań, rozstrzygnięcia w powyższych kwestiach stają się wytycznymi do podejmowania kolejnych decyzji natury operacyjnej. Tym samym, przyjęte w pracy rozwiązanie koncentruje uwagę na kwestiach strategicznych, a właściwym z perspektywy podejścia konfiguracyjnego poziomem analizy są polityki organizacji. Także w badaniach nad zarządzaniem talentami obecna jest silnie perspektywa strategiczna [Lawler, 2008; Sparrow, Scullion i Tarique, 2014] oraz nieco słabiej akcentowana koncepcja polityk w tym zakresie [van den Brink, Fruytier i Thunnissen, 2013], rozumianych typowo w zarządzaniu zasobami ludzkimi jako wytyczne do podejmowania decyzji [por.: Gill i Meyer, 2011].

Opierając się na przedstawionych powyżej rozważaniach, zasadnym wydaje się sformułowanie autorskiej definicji zarządzania talentami. Na podstawie zaprezentowanych argumentów, można zasadnie twierdzić, że ramy organizacyjnego zarządzania talentami wyznacza zbiór polityk dotyczących kształtowania praktyk i procesów pozyskiwania, rozwijania, utrzymywania i oceniania talentów. Wśród kluczowych problemów wymagających rozstrzygnięć na arenie organizacyjnej znajdują się te dotyczące puli talentów (polityki włączania i wyłączania pewnych grup z centrum organizacyjnej uwagi), stopnia formalizacji stosowanych rozwiązań, w tym tych związanych z definiowaniem, identyfikowaniem, pozyskiwaniem, rozwijaniem, utrzymywaniem i ocenianiem utalentowanych pracowników, technicznej organizacji zarządzania talentami, w tym podziału uprawnień pomiędzy dział zarządzania zasobami ludzkimi i komórki tworzone w celu prowadzenia działań zmierzających do wykorzystania potencjału drzemiącego w talentach. Istotne jest także ustalenie natury zarządzania talentami (ograniczona czasowo lub permanentna), precyzowanie celu, któremu praktyki w tym obszarze mają służyć, powiązanie zarządzania talentami ze specyfiką

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

organizacji, w tym ze zmiennymi kulturowymi w odniesieniu do przedsiębiorstw wielonarodowych, różnicowanie rozwiązań ze względu na strukturę organizacyjną, balansowanie kwestii rozwoju indywidualnego pracowników ze wspieraniem wzrostu organizacji oraz otwartość rozwiązań na pracowników spoza organizacji. Tak rozumiane zarządzanie talentami stanowi podstawę dla dalszych rozważań prowadzonych w niniejszym opracowaniu.

Omówione powyżej sprzeczności, zidentyfikowane w trakcie sygnalizowanych, przeprowadzonych badań w nurcie teorii ugruntowanej, a znajdujące swoje odzwierciedlenie w analizie literatury przedmiotu, doprowadziły do stworzenia autorskiego narzędzia służącego badaniu organizacyjnego zarządzania talentami z perspektywy polityk (por. załącznik 1). Jest ono oparte na podejściu godzenia sprzeczności strategicznych – narzędzie tworzą pary sprzecznych w sensie dialektycznym opcji, przy czym w każdej parze oba stwierdzenia mogą być prawdziwe i są równoprawne. Opierając się na teorii godzenia sprzeczności strategicznych [Bratnicki, 2001; 2004], można zasadnie przypuszczać, że umiejętne kształtowanie zarządzania talentami, przejawiające się w kompetencji godzenia wzmiankowanych sprzeczności oraz opracowywaniu syntetycznych w sensie dialektycznym rozstrzygnięć, wykraczających poza logikę prostych wyborów spośród sprzeczności tworzących parę, powinno prowadzić do organizacyjnych rozwiązań o wysokiej skuteczności. Tym samym umotywowane jest stwierdzenie, że umiejętności godzenia wskazanych sprzeczności strategicznych w obszarze zarządzania talentami prowadzą lub powinny prowadzić do pozytywnych wyników organizacji. Aby jednak tezę tę wesprzeć, w kolejnym fragmencie zostaną przedstawione dotychczasowe wyniki dociekań naukowych dotyczących związków pomiędzy zarządzaniem talentami a wynikami przedsiębiorstwa. W powiązaniu z wynikami badań nad podejściem godzenia sprzeczności strategicznych powinny one stanowić umotywowany powód dla twierdzenia o zależnościach pomiędzy zarządzaniem talentami a wynikami przedsiębiorstwa.

1.4. Powiązania pomiędzy zarządzaniem talentami a wynikami przedsiębiorstwa w świetle analizy literatury

Analizy literatury z zarządzania talentami wskazują na istnienie szerokich i silnych związków opisywanej problematyki z szeroko pojmowanymi wynikami przedsiębiorstwa [Cairns, 2009; Coulson-Thomas, 2012; Kehinde, 2012; Raman i in., 2013]. Zważywszy na niewielki udział prac badających związki pomiędzy zarządzaniem talentami a wynikami przedsiębiorstwa o charakterze empirycz-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

nym, podstawę prowadzonych w niniejszym podrozdziale rozważań stanowią opracowania teoretyczne, ze szczególnym uwzględnieniem prac z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi, gdyż tam związki z wynikami przedsiębiorstwa nie podlegają obecnie dyskusji i znajdują wsparcie w wynikach badań empirycznych.

Ashton i Morton [2005] twierdzą, że zarządzanie talentami stało się strategicznym imperatywem współczesnych organizacji ze względu na nowe cykle wzrostu przedsiębiorstw wymagające różnych rodzajów kompetencji, zmieniające się charakterystyki zasobów ludzkich pozostających w otoczeniu wynikające ze zmian demograficznych, pojawienie się przedsiębiorstw „drążących" rynek z utalentowanych pracowników i globalne zainteresowanie problematyką przywództwa na wszystkich poziomach organizacyjnych. Autorzy przekonują, że zarządzanie talentami jest szczególnie istotne, mając na uwadze jego potencjalną zdolność do różnicowania zasobów – a konkretniej – dzięki wartości, którą talenty wnoszą do przedsiębiorstwa w zakresie osiągania celów strategicznych i operacyjnej doskonałości. W świetle założeń czynionych przez badaczy zarządzanie talentami jawi się zatem jako dynamiczna zdolność organizacyjna [por. Teece, Pisano, i Shuen, 1997; Teece, 2014], pozwalająca nie tylko osiągać doskonałość operacyjną, ale także przyczyniać się do sprawnej realizacji strategii.

Zdaniem Schulera, Jackson i Tarique'a [2011] zarządzanie talentami jest strategiczną szansą dla zarządzania zasobami ludzkimi, by w sposób jawny przyczynić się do przewagi konkurencyjnej, poprawiając bieżącą i długookresową konkurencyjność przedsiębiorstwa. Podobną opinię wyraża również Strohmeier [2013], wskazując, że zarządzanie najbardziej wartościowymi pracownikami, wsparte odpowiednim systemem informatycznym skoncentrowanym na relacjach, powinno pozwolić nie tylko na odróżnienie się od konkurencji, ale także na osiąganie dodatnich wyników finansowych.

Jak przekonują Heinen i O'Neill [2004], zarządzanie pracownikami o ponadprzeciętnych kompetencjach ma zdolność do tworzenia i utrzymywania długookresowej przewagi konkurencyjnej. Niezbędne jest jednak w tym przypadku zintegrowanie rozwiązań we wzmiankowanym obszarze ze strategią organizacji, a przedsiębiorstwa mają swoiste programy służące wykorzystywaniu potencjału – albo specjalnie do tego celu stworzone, albo wyłaniające się z działania. Zgodnie z badaniami przeprowadzonymi przez Kehindego [2012], nawet proste analizy korelacji wskazują na istotne związki pomiędzy zarządzaniem talentami, zyskownością oraz wskaźnikiem zwrotu z inwestycji. Levenson [2012] twierdzi, że poprzez odpowiednie obsadzenie kluczowych stanowisk w organizacji i planowanie ścieżek karier możliwe jest sprawne „wykonanie" strategii, co odgrywa istotną rolę w wyjaśnianiu poziomu efektywności organizacyjnej.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

W nieco innym nurcie, Oldroyd i Morris [2012] wskazują, że zarządzanie informacją w odniesieniu do najbardziej wartościowych pracowników może prowadzić do nadmiaru informacyjnego (*information overload*), a w efekcie negatywnie wpływać na efektywność indywidualną poszczególnych pracowników. Oznacza to, że odpowiednie informowanie pracowników utalentowanych może jednak pozytywnie wpływać na efektywność indywidualną, która z kolei może przekładać się na dodatnie wyniki całej organizacji [por. Ostroff, 1992; Bowen i Ostroff, 2004; Kim, 2005; Alfes i in., 2013]. Raman i in. [2013], opierając się na badaniach przeprowadzonych wśród dostawców rozwiązań IT w Indiach, stwierdzają, że globalne nastawienie ma bezpośredni związek z wynikami przede wszystkim w sytuacji, w której przedsiębiorstwo posiada dobrze rozwinięte programy zarządzania talentami oraz wysoką jakość kontaktów partnerskich ze swoimi klientami. Mediująca rola zarządzania talentami jawi się w tym przypadku jako wynik umiejętnego przełożenia wizji wyrażonej w globalnym nastawieniu na konkretne działania prowadzące do powstania dodatnich wyników.

Romans i Lardner [2005] przekonują, że dotychczasowy model poprawy wyników przedsiębiorstwa poprzez przeprojektowanie rozwiązań organizacyjnych wyczerpał swoją przydatność w nowych warunkach w zakresie tworzenia i utrzymywania przewagi konkurencyjnej. Zdaniem autorów umiejętne zarządzanie utalentowanymi pracownikami stanowi nośnik wyników, przy czym konieczne jest zintegrowane zainteresowanie i zarządzanie tą grupą pracowników od momentu przyjęcia do organizacji aż do ich naturalnego lub wymuszonego odejścia. Shaw, Park i Kim [2013] twierdzą, że straty w kapitale ludzkim, zwłaszcza w tej grupie, której poświęcono wiele uwagi i w której rozwój konsekwentnie inwestowano, przyczyniają się do znaczącego pogorszenia wyników przedsiębiorstwa. Kluczową kwestią w takim przypadku jest utrzymanie pracowników tworzących wyniki przedsiębiorstwa, gdyż konsekwencje fluktuacji mogą być dla organizacji opłakane.

Zaprezentowany krótki przegląd opracowań poświęconych zależnościom pomiędzy zarządzaniem talentami a wynikami przedsiębiorstwa prowadzi do stwierdzenia, że zarówno na płaszczyźnie teoretycznej, jak i w wynikach badań, wsparcie zyskuje teza głosząca, że relacja ta jest istotna. Znajduje to dodatkowe wsparcie w rezultatach badań poświęconych zależnościom pomiędzy zarządzaniem zasobami ludzkimi a wynikami. Jak przekonują Buller i McEvoy [2012] dopasowanie organizacyjnych zdolności, kultury, grup kompetencji, norm oraz indywidualnych kompetencji, motywacji i szans znajdujących się w otoczeniu do strategii przedsiębiorstwa jest niezbędne do osiągania i utrzymywania ponadprzeciętnej efektywności. W podobnym nurcie wypowiadają się Jiang, Takeuchi i Lepak [2013], wskazując na organizacyjne zaangażowanie, stopień motywacji,

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

indywidualne możliwości działania oraz kompetencje jako istotne mediatory pomiędzy systemami zarządzania zasobami ludzkimi a wynikami na poziomie indywidualnym, zespołowym i organizacyjnym. Dokonany przez nich przegląd literatury prowadzi do stwierdzenia, że poprzez odpowiednie kształtowanie strategii, polityk i praktyk zarządzania zasobami ludzkimi oraz wspomnianych mediatorów organizacje mogą osiągać wyniki na każdym z trzech wspominanych poziomów. Uwagę na pierwszy z aspektów zwraca również Juchnowicz [2012], podkreślając, że istotnymi kwestiami w tym zakresie są sposoby oceniania pracowników oraz ich motywowania do pracy.

Wspomniane zależności potwierdzane są także przez Apospori i in. [2008], Baego i Lawlera [2000], Paula i Anantharamana, [2003], Snape'a i Redmana [2010], Yanga i Lin [2009] oraz wiele innych badaczy, przy czym zależności te są zazwyczaj mediowane rozmaitymi czynnikami (konstruktami). Opierając się zatem na przytoczonych powyżej rozważaniach, nie ma podstaw dla zanegowania tezy głoszącej, że istnieją silne, pozytywne zależności pomiędzy zarządzaniem talentami a wynikami przedsiębiorstwa. Mając na uwadze badania prowadzone nad zdolnościami do godzenia sprzeczności strategicznych [Bratnicki, 2002] oraz powyższe rozważania, można sformułować uzasadnione twierdzenie, że zdolność do godzenia sprzeczności strategicznych w obszarze zarządzania talentami jest pozytywnie powiązana z wynikami przedsiębiorstwa.

Zaprezentowane powyżej publikacje, ukazujące związek zarządzania talentami z wynikami przedsiębiorstwa, prowokują do jeszcze jednego stwierdzenia. Mianowicie, wzmiankowana zależność, na co wskazują liczne badania, nie pozostaje w izolacji, i można wyróżnić wiele czynników determinujących jej naturę. Stanowią one kontekst dla przedmiotowej relacji i są uwarunkowaniami umożliwiającymi lub utrudniającymi jej zaistnienie. Problematyce tej poświęcony jest kolejny podrozdział.

1.5. Kontekst zarządzania talentami

Zarządzanie talentami, rozumiane jako zbiór polityk dotyczących kształtowania praktyk i procesów pozyskiwania, rozwijania, utrzymywania i oceniania talentów, jest wielorako uwarunkowanym konstruktem, zależnym od wielu czynników tworzących kontekst, w którym ujawniają się jego związki z wynikami przedsiębiorstwa oraz tworzeniem i utrzymywaniem przewagi konkurencyjnej. W niniejszej pracy przyjęto, opierając się na przeprowadzonych badaniach jakościowych [por. Ingram, 2014a], że wśród głównych elementów tworzących kontekst zarządzania talentami szczególna uwaga powinna być poświęcona roli, którą odgrywa struktura przedsiębiorstwa, jego strategia, klimat

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

oraz otoczenie. Mając świadomość, że wymienione elementy nie obejmują wszystkich możliwych czynników tworzących kontekst zarządzania talentami oraz możliwości prowadzenia badań empirycznych uwzględniających wymienione czynniki, w tej części opracowania uwaga poświęcona jest jedynie wymienionym powyżej uwarunkowaniom. W pierwszej kolejności zostaną przedstawione kwestie związane ze strukturą organizacji jako antecedencją zarządzania talentami, w kolejnej części zaprezentowano rozważania dotyczące mediującej roli strategii i klimatu w zależności pomiędzy zarządzaniem talentami a wynikami przedsiębiorstwa, by na końcu omówić moderującą rolę otoczenia organizacji.

Teoretycy organizacji od dawna są zgodni, że organizacja jest złożonym, dynamicznym systemem, w którym zjawiska związane z projektem organizacyjnym pełnią kluczową rolę, zwłaszcza w odniesieniu do zarządzania strategicznego, czy też zachowań organizacyjnych. Historycznie rzecz biorąc można powiedzieć, że jakościowe zmiany w otoczeniu stawiają nowe żądania wobec kadry zarządzającej, a w ślad za tym pojawiają się nowe nurty badawcze i nowe podejścia do zarządzania przedsiębiorstwem. W latach 60. XX wieku, gdy naukowcy i menedżerowie koncentrowali swoje wysiłki na budowaniu zespołu, projektowaniu stanowisk pracy, przywództwie i motywacji, największym zainteresowaniem cieszyło się projektowanie nowych struktur organizacyjnych i mechanizmów menedżerskich [McGregor, 1960; Likert, 1967]. W latach 70. i 80. głównym wyzwaniem było formułowanie i wdrożenie strategii, a w konsekwencji krytycznym stało się projektowanie organizacji dopasowanej do wybranej strategii [Miles i Snow, 1978; Peters i Waterman, 1982; Nadler i Tushman, 1988; Bartlett i Ghoshal, 1989]. W latach 90. projektowanie organizacji zwróciło się ku sieciowym organizacjom, w których niezbędne jest budowanie skoordynowanych i częstokroć opartych na współpracy związków pomiędzy wielorakimi organizacjami [von Hippel, 1988; Ashkenas i in., 1995; Gulati, 1998]. Nieco później daje się zaobserwować zainteresowanie metaorganizacjami, w których podstawowe problemy organizowania są rozwiązywane bez polegania na władzy formalnej [Gulati, Puranam i Tushman, 2012a]. Ostatnio największym zainteresowaniem cieszą się kwestie poziomu i tempa innowacji jako głównego nośnika tworzenia wartości w XXI wieku [Chesbrough, 2003; Doz i Kosonen, 2008] oraz zespalania innowacji z efektywnością bieżącą [Raisch i in., 2009; Kauppila, 2010].

Najogólniej rzecz biorąc, struktura organizacyjna przedsiębiorstwa odzwierciedla poziom wiedzy specjalistycznej i rozproszenie tej wiedzy w przedsiębiorstwie. Charakteryzuje ona również rozmieszczenie uprawnień do podejmowania decyzji [np. Galbraith, 1974; Jensen i Meckling, 1992]. Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa, traktowana jako konstrukt wielowymiarowy,

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

znajdujący odzwierciedlenie w formalizacji, centralizacji, specjalizacji, konfiguracji i standaryzacji, jest w literaturze przedmiotu uznawana za ważną antecedencję zarówno odkrywania, jak i wykorzystywania szans [Foss, Lyngsie i Zahra, 2015], strategii przedsiębiorczości [Ireland, Covin i Kuratko 2009], innowacji [np. Miller i Friesen, 1984; Kanter, 1988; Block i MacMillan, 1993], zdolności absorpcyjnej [Cohen i Levinthal, 1990], obustronności organizacyjnej [Fang, Lee i Schiling, 2010], zarządzania wiedzą i systemów kontroli [Jensen i Meckling, 1992]. Colombo, Foss i Rossi-Lamastra [2012] wskazali na wzajemne powiązania struktury organizacyjnej (specjalizacja zadań), systemów podejmowania decyzji (delegowanie uprawnień do delegowania decyzji) i praktyk zarządzania zasobami ludzkimi (praktyki dzielenia się wiedzą) w aspekcie absorpcji wiedzy zarówno na poziomie indywidualnym, jak i organizacyjnym.

Przegląd literatury na temat związków pomiędzy strukturą organizacyjną a zarządzaniem talentami nie wykazał prac poświęconych w całości tej tematyce. Niemniej, Kundu i Vora [2004] argumentują, że podział zadań i adekwatne przydzielenie pracowników utalentowanych do autonomicznych grup jest kluczowe dla wysokiej produktywności i postaw w pracy. Wskazują oni także, że struktura organizacyjna stanowi ważny element pozwalający wyjaśniać zdolność zarządzania talentami do tworzenia wartości dla przedsiębiorstwa. Podobnego zdania, uwypuklając konieczność dopasowania pomiędzy zarządzaniem talentami a strukturą organizacyjną przedsiębiorstwa, jest również Mohrman [2007], przy czym struktura stanowi element kontekstu łącznie ze strategią, kulturą organizacyjną i kwestiami związanymi z wynagradzaniem pracowników i zarządzaniem zasobami ludzkimi. W koncepcji autora kluczową kwestią są jednak procesy dopasowania pomiędzy poszczególnymi elementami, a nie procesy determinacji. Analogicznie kwestie związków zarządzania talentami i struktury organizacyjnej traktuje Conger [2014], wskazując, że organizacje częstokroć nie tworzą globalnych puli menedżerów poprzez programy rozwoju, przy czym winą za ten stan obarcza brak wspierających struktur organizacyjnych oraz niedostatki w tworzeniu kultury mobilności zachęcającej pracowników o wysokim potencjale do pracy poza krajem lub centralą przedsiębiorstwa. Jak argumentują Sparrow, Farndale i Scullion [2013], podejście przedsiębiorstwa do zarządzania talentami jest silnie zależne i determinowane jego strategią i strukturą, szczególnie w zależności od stopnia jej centralizacji. Istotnym zagadnieniem jest w tym przypadku konieczność dostarczenia wertykalnej integracji pomiędzy strategią, modelem biznesu i strukturą organizacyjną przedsiębiorstwa.

Podsumowując powyższe rozważania, struktura przedsiębiorstwa odgrywa istotną rolę w kształtowaniu zarządzania talentami. Brak jest jednoznacznych wskazań dotyczących jej roli, a zdania autorów są w tym obszarze podzielone,

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

dlatego przyjęto, że struktura organizacyjna przedsiębiorstwa stanowi antecedencję zarządzania talentami. Za takim rozwiązaniem przemawia między innymi propozycja Carpentera, Sandersa i Gregersena [2001] czy Changa i in. [2013], w której wyrażają oni zdanie, że struktura organizacyjna pełni rolę określającą względem zarządzania zasobami ludzkimi, a jak wskazano we wcześniejszej części pracy istnieje wiele podobieństw pomiędzy zarządzaniem talentami a zarządzaniem zasobami ludzkimi. Podobnie argumentują również Colbert [2004] oraz Baird i Meshoulam [1988], wskazując, że struktura organizacyjna przedsiębiorstwa jest istotną antecedencją zarządzania zasobami ludzkimi poprzez procesy tworzenia warunków dla pojawiania się pozytywnych efektów zarządzania najbardziej wartościowymi zasobami organizacji.

Kolejnym elementem kontekstu zarządzania talentami jest strategia przedsiębiorstwa. Jak dotąd brak jest badań empirycznych nad związkami tych dwóch koncepcji, jednak istnieje wiele opracowań teoretycznych publikowanych w renomowanych źródłach ukazujących znaczenie wzajemnych interakcji pomiędzy zarządzaniem talentami a strategią organizacji. Jak trafnie wskazują Tansley, Kirk i Tieze [2013], by lepiej zrozumieć istotę zarządzania talentami, konieczne jest podjęcie badań krytycznych, uwzględniających pluralistyczne podejście wychodzące poza czysto ekonomiczne aspekty wymiany pomiędzy talentem i pracodawcą. Wskazują przy tym na zasadność odkrycia wydźwięku strategicznej wymiany dokonującej się pomiędzy talentem a przedsiębiorstwem. Sparrow, Scullion i Tarique [2014] w opracowaniu poświęconym strategicznemu zarządzaniu talentami podkreślają, że istotne wydaje się tworzenie „mostu" pomiędzy zarządzaniem talentami a obszarem strategicznym. Unaoczniają przy tym znaczenie centralnej roli filozofii zarządzania talentami zorientowanej na ludzi, praktyki, stanowiska i strategie, a także procesy podejmowania decyzji i strategicznego przywództwa. W podobnym nurcie wypowiadają się Romans i Lardner [2005], argumentując, że korzystne jest systematyczne i zdyscyplinowane zespalanie rozwoju talentów ze strategią, wartościami i kulturą organizacji. Podobnie za koncepcją dopasowania strategii zarządzania talentami do strategii biznesowej przemawiają Kim i in. [2014], twierdząc, że związki te są tworzone poprzez strategiczne planowanie zasobów ludzkich oraz analizę zapotrzebowania i dostępności kapitału talentów. Analogicznie sprawę traktują Heinen i O'Neill [2004] oraz Collings i Mellahi [2009].

Nieco odmienną argumentację prezentują Abrudan i Matei [2009], twierdząc, że planowanie zasobów ludzkich oraz zarządzanie talentami powinno znaleźć się w centrum strategii biznesowej przedsiębiorstwa. Zdaniem autorek wiele organizacji ciągle traktuje zarządzanie talentami jako zadanie krótkoterminowe i nie integruje go z długookresową strategią rozwoju, która wymagałaby uwagi na-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

czelnego kierownictwa i przeznaczenia na wskazane cele niezbędnych zasobów. Efektywność procesów zarządzania talentami, w opinii badaczek, pojawi się dopiero w momencie włączenia strategii zarządzania talentami do strategii ogólnej przedsiębiorstwa. Podobnego zdania jest Lawler [2008], twierdząc, że efektywne zarządzanie talentami, przejawiające się przyciąganiem, rozwojem i utrzymywaniem najlepszych pracowników, możliwe jest w warunkach organizacji skoncentrowanej na kapitale ludzkim, a to skoncentrowanie znajduje wyraz między innymi w zamierzeniach strategicznych wyrażonych w strategii przedsiębiorstwa.

W analizach podkreśla się również, że zarządzanie talentami, skoncentrowane na kluczowych pracownikach pełniących strategiczne role w organizacji pozwala na skuteczną realizację strategii przedsiębiorstwa między innymi poprzez poprawianie wyników indywidualnych, zespołowych i organizacyjnych [Boudreau i Ramstad 2005b]. Tym samym strategia staje się czynnikiem umożliwiającym efektywność rozwiązań z obszaru zarządzania talentami [Garavan, Carbery i Rock 2012]. Garrow i Hirsh [2008] argumentują, że rozwiązania z obszaru zarządzania talentami powinny pozwalać na osiąganie strategicznych celów, odzwierciedlać wartości, cele i filozofię organizacji, uwzględniać oczekiwania pracowników i respektować kontrakt psychologiczny, być wspierane przez inne praktyki zarządzania zasobami ludzkimi oraz przez dynamiczne zdolności organizacji.

Opierając się na przeprowadzonych rozważaniach oraz typowym umiejscowieniu strategii przedsiębiorstwa w dotychczas prowadzonych badaniach [Edelman, Brush i Manolova, 2005], można znaleźć wiele argumentów przemawiających za potraktowaniem strategii jako mediatora zależności pomiędzy zarządzaniem talentami a wynikami przedsiębiorstwa. W niniejszej pracy przyjęto takie właśnie założenie, które dodatkowo znajduje wsparcie w założeniach zasobowej teorii organizacji [Penrose, 1959]. Zarządzanie talentami, kształtujące istotne z punktu widzenia organizacji zasoby ludzkie, wpływa zatem na wyniki przedsiębiorstwa, a strategia jawi się jako mechanizm pozwalający ujawnić tę zależność.

Przeprowadzone badania ukazują [Ingram, 2013], że klimat organizacyjny, stanowiący artefakt kulturowy, odgrywa istotną rolę w wyjaśnianiu zależności pomiędzy organizacyjnym zarządzaniem talentami a wynikami przedsiębiorstwa. W związku z powyższym uznano, że konieczne jest uwzględnienie tej zmiennej w modelu. W dalszej części przedstawiono argumenty przemawiające za przyjęciem klimatu jako zmiennej mediującej zależność pomiędzy organizacyjnym zarządzaniem talentami a wynikami przedsiębiorstwa.

Podstawą dla określenia istoty klimatu organizacyjnego jest klimat psychologiczny, przy czym Neal, West i Patterson [2005] definiują klimat psychologiczny przez pryzmat indywidualnych percepcji organizacyjnych atrybutów,

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

takich jak polityka, praktyka czy procedury. Mogą one odnosić się do postrzegania praktyk zarządzania zasobami ludzkimi, zarządzania talentami, czy innych charakterystyk organizacji. Gdy indywidualne oceny są podzielane przez wystarczająco dużą grupę pracowników, klimat psychologiczny staje się klimatem organizacyjnym. Przykładami różnych wymiarów klimatu są wsparcie lidera, troska kadry zarządzającej czy autonomia [Neal i Griffin, 1999]. Nieco odmiennie klimat definiowany jest przez Haakonsson i in. [2008]. Twierdzą oni, że klimat organizacyjny najlepiej opisują afektywne wydarzenia, które z kolei mają zdolność do kształtowania emocji i zachowań. Ekvall [1991] definiuje klimat jako obserwowane i powtarzające się wzorce zachowań, postaw czy odczuć, które charakteryzują życie w organizacji. Odmiennie do problematyki klimatu podchodzą Lin i Liu [2012], twierdząc, że klimat jest własnością organizacji i odzwierciedla pracownicze opinie dotyczące strategicznego zorientowania lub funkcjonowania organizacji.

Jednym z dominujących kierunków rozwoju badań nad klimatem organizacyjnym jest pochodna modelu konkurujących wartości, który zaproponowali Quinn i McGrath [1985], składającego się z czterech typów klimatu: wewnętrznych procesów, grupowego, racjonalnego celu i rozwojowego. Burton, Lauridsen i Obel [2004] w przeprowadzonych badaniach wykazali, że wspomniane cztery typy wyróżniane są pod względem dwóch kryteriów: oporu wobec zmian i presji. Kryteria te nie są jednak w pełni zgodne z wyróżnianymi przez Quinna i Rohrbaugh'a [1983] kontrolą i elastycznością.

W literaturze nie brakuje także dyskusji dotyczących wzajemnych zależności pomiędzy klimatem a kulturą organizacyjną. Schneider, Ehrhart i Macey [2013] dokonują jasnego rozgraniczenia pomiędzy klimatem i kulturą organizacyjną przedsiębiorstwa, przy czym klimat określany jest jako zbiór znaczeń, które ludzie wiążą z doświadczeniami nabywanymi w pracy, natomiast kultura organizacyjna to zgodnie z opinią autorów ogólne założenia dotyczące świata i wartości kierujących życiem organizacji. Tym samym klimat staje się odzwierciedleniem założeń kulturowych. Ważność tego podziału była już również podkreślana wcześniej przez Payne'a i Pugh'a [1976]. Giorgi, Lockwood i Glynn [2015] przekonują, że badania nad kulturą organizacyjną od lat prowadzone są w pięciu obszarach, będących odbiciem wcześniejszych teoretyzacji: wartości, historii, ram, narzędzi oraz kategorii. Wskazują również, że istnieją jasne podstawy do stwierdzenia, że kultura powiązana jest w istotny sposób z tożsamością i praktykami w organizacji. Dotychczasowe badania pozwalają na postawienie tezy, że kultura umożliwia wyjaśnienie wielu wyników, a przede wszystkim oddziałuje na zachowania. Jak podkreślają Weeks i Galunic [2003], bez kultury nie mogłoby być mowy o wartościach, przekonaniach czy praktykach wyróżnia-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

jących organizacje, ani także o strategiach przedsiębiorców przekonujących interesariuszy do zaufania przedsiębiorstwu [Battilana, Leca i Boxenbaum, 2009].

Badania dotyczące klimatu organizacyjnego mają długą historię, a analiza dotychczasowych kierunków wskazuje, że klimat był poddawany analizom z różnych punktów widzenia. Baer i Frese [2003] analizowali klimat sprzyjający bezpieczeństwu i inicjatywom pracowników, oceniając, w jakim stopniu jest on powiązany z wynikami przedsiębiorstwa. W innym nurcie Nauman i Bennett [2002] skłonni są wiązać klimat sprawiedliwości proceduralnej z efektywnością działania grup w organizacji. Tsai i Wu [2001] skoncentrowali z kolei uwagę na wyjaśnieniu zależności pomiędzy klimatem sprzyjającym obsłudze klienta i jakością tej obsługi, przy czym mediatorem tej relacji były okazywane pozytywne emocje. Wimbush, Shepard i Markman [1997] podkreślają rolę klimatu etycznego wpływającego w świetle przeprowadzonych badań na etyczne zachowania na różnych poziomach analizy. Znacząca uwaga była także poświęcana klimatowi sprzyjającemu twórczości [Chiou, 2002; Bratnicka, 2013].

Interesującym z perspektywy zależności pomiędzy organizacyjnym zarządzaniem talentami a wynikami przedsiębiorstwa jest zbadanie roli klimatu sprzyjającego twórczości [por. Hunter, Bedel i Mumford, 2007]. Już bowiem samo wprowadzenie programu zarządzania talentami związane jest z wdrożeniem nowego rozwiązania, a charakterystyki programów zarządzania talentami zakładają w znacznej mierze kształcenie przyszłych liderów poprzez rozwój rozmaitych kompetencji związanych między innymi z twórczością i innowacyjnością [por. Carneiro, 2000; Mumford, 2000; Tripathi, 2006]. Twórczość, stanowiąca strukturę nośną innowacyjności, stanowi motor rozwoju współczesnych organizacji, a jej związek z wynikami przedsiębiorstwa nie podlega dyskusji [Klomp i van Leeuwen, 2001; Baer i Frese, 2003; Thornhill, 2006].

W niniejszej pracy przyjęto, że klimat organizacyjny stanowi raczej mediator niż moderator zależności pomiędzy organizacyjnym zarządzaniem talentami a wynikami przedsiębiorstwa. Tym samym, poszczególne elementy klimatu pośredniczą w zależności pomiędzy organizacyjnym zarządzaniem talentami a wynikami, zgodnie z sugestią Hansena i Wernerfelta [1989]. W takim ujęciu klimat stanowi odzwierciedlenie wielu czynników organizacyjnych, w tym struktury, systemów oraz charakterystyk organizacji, włączając także polityki organizacyjnego zarządzania talentami, umożliwiając indywidualne zachowania znajdujące odbicie w wynikach przedsiębiorstwa. Takie umiejscowienie klimatu organizacyjnego w modelu uzasadnione jest również badaniami prowadzonymi przez Rogga i in. [2001], w których autorzy wskazują, że klimat organizacyjny pośredniczy w relacji pomiędzy praktykami zarządzania zasobami ludzkimi a satysfakcją klienta. Badania wskazują na istnienie pełnej mediacji, to znaczy

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

wprowadzenie zmiennej „klimat organizacyjny" w zależność pomiędzy praktykami zarządzania zasobami ludzkimi a satysfakcją klienta powoduje, że wpływ główny zarządzania zasobami ludzkimi staje się nieistotny statystycznie, a zastępuje go wpływ pośredni, poprzez wprowadzoną zmienną mediującą [por. Baron i Kenny, 1986]. W świetle powyższych rozważań klimat sprzyjający twórczości został wprowadzony jako mediator zależności pomiędzy organizacyjnym zarządzaniem talentami a wynikami przedsiębiorstwa, rozbudowując docelowy model badawczy. Przyjęte założenie nie wyklucza jednak odmiennego potraktowania klimatu organizacyjnego w innych badaniach, na przykład w roli moderatora przedmiotowej relacji.

Ostatnim z analizowanych elementów kontekstu zarządzania talentami jest otoczenie przedsiębiorstwa. Suddaby i in. [2010] twierdzą, opierając się na instytucjonalnej tradycji w teorii organizacji, że struktury i procesy społeczne nabierają znaczenia i stają się stabilne raczej same przez siebie, a nie jako narzędzia osiągania skonkretyzowanych celów. Przedsiębiorstwa w tym ujęciu są produktami zrozumienia i podzielanych interpretacji akceptowanych norm kolektywnego działania. Uwzględniając postępującą racjonalizację współczesnych społeczeństw, przedsiębiorstwa zakorzeniają się i rutynizują w otoczeniu. Stają się one zatem wytworem społecznie umiejscowionych zracjonalizowanych znaczeń i instytucjonalnych presji. Jak twierdzi Stinchcombe [1997], otoczenie instytucjonalne jest zdolne do wywierania presji na organizacje nie dlatego, że posiada „słuszne odpowiedzi", ale ponieważ reprezentuje wartości podzielane przez społeczeństwo. Jak twierdzą Miller i Lin [2012], organizacje na bieżąco interpretują otoczenie, w którym działają poprzez proste kategoryzowanie sytuacji jako szans lub zagrożeń, a kluczowe pytania stawiane przez decydentów w tym przypadku dotyczą natury otoczenia oraz czasu.

Związki pomiędzy otoczeniem organizacji a zarządzaniem talentami nie były do tej pory konsekwentnie podejmowane w literaturze. Niemniej, badacze zarządzania talentami są świadomi roli otoczenia, co znajduje swoje odzwierciedlenie w lawinowo rosnącej liczbie publikacji dotyczącej problematyki między innymi międzynarodowego zarządzania najbardziej wartościowymi pracownikami współczesnych organizacji [Iles, Chuai i Preece, 2010; Mellahi i Collings, 2010]. Świadomość różnic kulturowych oraz wpływu zróżnicowanego otoczenia międzynarodowego na konstrukcję rozwiązań z obszaru zarządzania talentami prowadzi do licznych wniosków, opartych jednak głównie na rozważaniach teoretycznych. Naturalną determinantą programów zarządzania talentami jest sytuacja panująca na rynku pracy [por. Pocztowski, red., 2008]. Tatli, Vassilopoulou i Özbilgin [2013] stwierdzają, że braki talentów w szybko rozwijających się państwach azjatyckich stanowią istotny problem, wskazując jednocześnie, że

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

w gospodarkach tych niedostrzegany jest potencjał drzemiący w kobietach. Jasną wskazówką ze strony autorów jest konieczność uwzględnienia problematyki gender w badaniach nad zarządzaniem talentami.

Nieco w innym nurcie, Cooke, Saini i Wang [2014] jednoznacznie stwierdzają, opierając się na wywiadach przeprowadzonych ze 178 pracownikami, że zarządzanie talentami w Chinach i Indiach jest istotnie różne, przy czym kluczową kwestią jest w tym przypadku centralna rola wartości menedżerskich. Ich badania wskazują, że zarówno polityki, jak i praktyki zarządzania talentami są silnie zależne od czynników instytucjonalnych, kulturowych, organizacyjnych, gospodarczych oraz indywidualnych. Także samo postrzeganie talentów jest różne w tych dwóch państwach.

Osobnym problemem jest konieczność dostosowania do zmieniającego się otoczenia, a w szczególności globalnego kryzysu. Garavan [2012] twierdzi, że globalne zarządzanie talentami odgrywa szczególną, strategiczną rolę, ponieważ pozwala przedsiębiorstwom jednocześnie zarządzać procesami restrukturyzacji zatrudnienia, rozwoju i strukturalnego dopasowania, umożliwiając przygotowanie do procesów wzrostu w przyszłości. Wielonarodowe organizacje kontrolują i koordynują globalne zarządzanie talentami poprzez wzrost wykorzystania raportowania strukturalnego, większe zaangażowanie centrali i lokalnych placówek w decyzje dotyczące talentów w poszczególnych filiach, tworzenie sieci oraz poznawcze strategie kontroli. W nawiązaniu do przedstawionych wyników badań De Cieri i in.[2009] analizują, opierając się na 563 wywiadach z australijskimi pracownikami zatrudnionymi w filiach poza krajem ojczystym, zależności pomiędzy intencjami do powrotu do kraju, identyfikacją z kulturą narodową, zmiennymi demograficznymi, jakością życia, możliwościami awansu, indywidualnymi sieciami społecznymi, społecznym kontekstem oraz zmiennymi sytuacyjnymi. Z ich badań wynika, że identyfikacja z krajem ojczystym, długość pozostawania poza granicami, jakość życia i aktualne miejsce przebywania pozwalają przewidzieć intencje powrotu do kraju ojczystego. Prowadzone w tym samym nurcie badania, wykorzystujące jakościowe dane ze studiów pilotażowych w międzynarodowych organizacjach [Farndale i in., 2014], wskazują, że chęci do pracy poza granicami kraju ojczystego zależne są przede wszystkim od kwestii finansowych.

Korzystając z dorobku teorii sytuacyjnej, zakładającej, że nie ma uniwersalnie korzystnych rozwiązań, a te mogą być stosowane bardziej lub mniej skutecznie w zależności od zmiennych kontekstowych [Colbert, 2004], warto podjąć rozważania na temat wzajemnych związków pomiędzy zarządzaniem talentami a charakterem otoczenia organizacji. Zasadnym wydaje się zadanie pytania o to, jak trzy główne, uznawane w literaturze za podstawowe, charakte-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

rystyki otoczenia: wrogość, dynamizm i złożoność [Dess i Beard, 1984], kształtują zależność pomiędzy zarządzaniem talentami a wynikami przedsiębiortwa. Do tej pory badania takie nie były konsekwentnie realizowane ani sygnalizowane w literaturze z obszaru zarządzania talentami. Tymczasem zmienne te postrzegane są jako istotne moderatory zależności pomiędzy innowacyjnością a wynikami przedsiębiorstwa [García-Zamora, González-Benito i Muñoz-Gallego, 2013], elastycznością a wynikami organizacji [Anand i Ward, 2004], a także outsourcingiem funkcji personalnej i efektywnością ZZL w organizacji [Lilly, Gray i Virick, 2005]. Interesującym nurtem badawczym byłoby zatem poddanie analizom moderującej roli trzech wskazanych zmiennych charakteryzujących otoczenie względem relacji pomiędzy zarządzaniem talentami a wynikami przedsiębiorstwa. Takie podejście zostanie konsekwentnie wykorzystane w niniejszej pracy.

Podsumowując powyższe rozważania, struktura organizacyjna przedsiębiorstwa, jego strategia, panujący w nim klimat oraz charakterystyki otoczenia tworzą elementy kontekstu zarządzania talentami. Jak wykazano powyżej, struktura organizacyjna przedsiębiorstwa jest czynnikiem determinującym, określającym zarządzanie talentami. Tworzy ona warunki, w których procesy zarządzania talentami mogą zaistnieć i być efektywne. Strategia przedsiębiorstwa i klimat w nim panujący są mechanizmami pozwalającymi zarządzaniu talentami wywierać wpływ na wyniki przedsiębiorstwa. Tym samym pełnią one rolę mediatora relacji. Charakterystyki otoczenia: wrogość, dynamizm i złożoność tworzą natomiast zbiory warunków, w których poszczególne polityki zarządzania talentami mogą okazywać się skuteczne lub nieskuteczne. To od zdolności kadry menedżerskiej do godzenia sprzeczności strategicznych ukrytych w politykach względem najbardziej wartościowych pracowników organizacji zależy, na ile dobrze zarządzanie talentami będzie wkomponowane w strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa oraz na ile skutecznie, przy pomocy strategii i klimatu, będzie przekładało się na wzrost wyników przedsiębiorstwa. Umiejętne manewrowanie pomiędzy sprzecznościami tworzącymi kształt zarządzania talentami, w zależności od wrogości, dynamizmu i złożoności otoczenia będzie decydowało o efektywności przyjętych rozwiązań, mierzonej wynikami przedsiębiorstwa.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

2. Zarządzanie pracownikami w dojrzałym wieku: wyzwania i strategie

2.1. Wyzwania demograficzne funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw

Badacze zarządzania talentami są zgodni co do tego, że potrzeba odpowiedniego gospodarowania rzadkimi zasobami posiadanymi przez utalentowanych pracowników pojawiła się jako wynik toczącej się już od późnych lat 90. wojny o talenty [Chambers i in., 1998; Axelrod, Handfield-Jones i Welsh, 2001; Michaels, Handfield-Jones i Axelrod, 2001]. Badania prowadzone w końcówce XX wieku przez analityków z firmy konsultingowej McKinsey wykazały, że na rynkach wschodzących (azjatyckich) przedsiębiorstwa poszukujące wykwalifikowanej kadry napotykają istotne trudności związane przede wszystkim ze znalezieniem i przyciągnięciem, a także utrzymaniem pracowników o wysokim potencjale. Obserwacje te stworzyły fundamenty współczesnego zarządzania talentami, a sytuacja na rynkach pracy postrzegana jest obecnie jako jeden z kluczowych elementów determinujących organizacyjne polityki i praktyki zarządzania talentami [por. Pocztowski, red., 2008].

Sytuacja na rynku pracy jest zależna od wielu czynników, przy czym za istotne elementy determinujące poziom bezrobocia, jako kluczowego wskaźnika obrazującego syntetycznie stan rynku, uważa się politykę i strategię wobec inwestorów, gospodarkę opartą na wiedzy, czynniki makroekonomiczne, takie jak poziom inflacji, polityka budżetowa i pieniężna, wzrost gospodarczy, poziom inwestycji oraz wiele innych, a także szeroko rozumiane uwarunkowania społeczne, w tym demograficzne [Kowalski, 2005; Łuc, 2009; Kwiatkowski, 2014]. W niniejszym podrozdziale uwaga zostanie poświęcona przede wszystkim uwarunkowaniom demograficznym, a w szczególności zmianom, tendencjom i trendom w zakresie struktury wiekowej, silnie determinującym strukturę rynku pracy.

Trendy demograficzne w państwach rozwiniętych i intensywnie rozwijających się jednoznacznie wskazują na zjawisko starzenia się społeczeństw. Według opublikowanej przez Główny Urząd Statystyczny w 2014 roku prognozy ludności na lata 2014-2050 procesy ludnościowe, które określane są obecnie jako „drugie przejście demograficzne" [Szałtys, red., 2014, s. 20], charakteryzują się negatywnie społecznie postrzeganymi tendencjami spadku liczby urodzeń i małżeństw, przesuwaniem się średniego wieku rodzenia i tworzenia związków

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

oraz wzrostem ilości rozwodów. Jak podają autorzy opracowania, bardzo niski poziom płodności (przy współczynniku dzietności niższym niż 1,5) w powiązaniu z regularnym wzrostem długości życia prowadzą do zmniejszenia przyrostu naturalnego i nieodwracalnych zmian w strukturze wiekowej populacji. Utrzymywanie się tych negatywnych tendencji przez dekady doprowadziło do deformacji w strukturze wiekowej populacji, powodując jej stały spadek, przy czym ze względu na naturę i głębokość zmian deformacja ta postrzegana jest jako niemal nieodwracalna. Krytyczny poziom deformacji w państwach europejskich został osiągnięty już około 2000 roku, a intensywność procesu starzenia się, mająca swój wyraz we wzroście liczby osób po 80 roku życia, powoduje, że wyzwaniem dla państw europejskich jest obecnie problem kształtowania systemów emerytalnych [Kotowska i Jóźwiak, 2012].

Jeszcze bardziej niepokojące są prognozy sporządzone przez Eurostat, wzbogacane przez Ageing Working Group, wskazujące, że wzrost zatrudnienia oraz efektywność pracy nie pozwalają na sprostanie wyzwaniom demograficznym [European Commission, 2014]. Zgodnie z raportem, liczba dzieci w wieku 0-14 lat do 2060 roku będzie sukcesywnie spadać, a tendencja ta jest charakterystyczna również dla przewidywanej liczby osób w wieku produkcyjnym (spadek z ponad 27 milionów w 2013 roku do niecałych 20 milionów w 2050 roku). Z perspektywy makroekonomicznej tendencja ta może być częściowo traktowana jako korzystna, gdyż w związku z przemianami prognozowany spadek bezrobocia jest znaczący (ze średnio 9,4% w 2015 roku do średnio 7,3% w roku 2050), jednak spadkowi temu będą towarzyszyć negatywne skutki społeczne w postaci rosnącej liczby osób po 80 roku życia w populacji (z 5,4% w 2013 roku do niemal 17% w 2050 roku). Spadać będzie także średnia liczba godzin przepracowanych (od 0,4% do 1,2%) w skali 5 lat. Eurostat przewiduje także, że rosnąć będzie stopień zależności gospodarki od osób po 65 roku życia, i o ile w 2013 roku wskaźnik pomiaru wyniósł 33, o tyle w 2050 roku wyniesie on aż 73 (mierzy on stosunek liczby nieaktywnych zawodowo osób w wieku 65+ do liczby pracujących osób w wieku produkcyjnym).

Kluczowe pytanie, które wydaje się zasadne, mając na uwadze tendencje demograficzne w państwach rozwiniętych, dotyczy tego, czy starzejące się populacje będą w rzeczywistości oznaczały starzejące się kadry współczesnych przedsiębiorstw. Jak twierdzą Taylor i McLoughlin [2014], trendy wskazują, że stopień zainteresowania przedłużaniem kariery zawodowej wśród pracowników w wieku 50+ będzie stale rósł, co politycy i komentatorzy wydarzeń gospodarczych będą postrzegać jako istotną zasługę i osiągnięcie. Konieczne będzie przy tym monitorowanie ścieżek karier osób starszych oraz zwrócenie uwagi na działania na poziomie makroekonomicznym, sprawiające, że dla wielu mało atrak-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

cyjnych zawodów wczesna emerytura lub bezrobocie nie będzie jedynym zasadnym rozwiązaniem. W odniesieniu zatem do zawodów atrakcyjnych, oferujących szerokie możliwości rozwoju i kształtowania kariery zawodowej, prawdopodobnie problem wykorzystania potencjału drzemiącego w pracownikach starszych nie będzie tak istotny, jak w przypadku zawodów mniej atrakcyjnych. Kluczowa będzie zatem sprawna organizacja pracy oraz uatrakcyjnianie zawodów obecnie nieoferujących możliwości rozwoju.

Niemniej, Sennett [2008] twierdzi, że starsi pracownicy najprawdopodobniej będą przegrywać w wyścigu o atrakcyjne stanowiska pracy w globalizującej się ekonomii z młodszymi pracownikami, ze względu na niższe posiadane kompetencje, wyższe oczekiwania względem wynagrodzenia, niższą elastyczność promowaną przez nowoczesne przedsiębiorstwa oraz błędne nastawienia względem procesów rozwoju. Choć większość z tych argumentów nie znajduje wsparcia w wynikach prowadzonych analiz, przekonania te są podzielane przez znaczące rzesze menedżerów, co znajduje swoje odzwierciedlenie w stosowanych rozwiązaniach na poziomie przedsiębiorstwa oraz promowaniu osób młodych.

Obecnie rządy i agendy publiczne w rozwiniętych gospodarczo regionach świata poświęcają wiele uwagi opracowywaniu rozwiązań dotyczących mobilizacji starszych pracowników (granica wieku wyróżniająca starszych pracowników w różnych państwach jest na różnym poziomie, niemniej przyjmuje się, że pracownicy po 45, 50 lub 55 roku życia traktowani są jako osoby starsze). Zainteresowanie to, jak twierdzi Naegle [2014], jest odpowiedzią na kilka istotnych grup przyczyn. Podstawową przyczyną skupienia uwagi na tej kwestii pozostają wspomniane już przyczyny demograficzne, jednak autor wskazuje również braki w wykwalifikowanych zasobach ludzkich (zwłaszcza w zawodach technicznych), ekonomicznych, związanych z tendencją do wcześniejszego przechodzenia na emeryturę, kwestie narzucone przez politykę społeczną (a w szczególności problem modeli ubezpieczenia społecznego). Istotne są również przyczyny gerontologiczne, wynikające z rosnącej, w porównaniu do ubiegłych lat, sprawności fizycznej i intelektualnej osób starszych, ale także późniejszego rozpoczynania kariery zawodowej. W połączeniu z tendencją do wcześniejszego kończenia życia zawodowego sprawia to, że okres aktywności zawodowej ulega skróceniu.

Przyczyn zainteresowania pobudzaniem aktywności starszych pracowników można również poszukiwać w zmianie polityki społecznej utrwalanej na arenie międzynarodowej. Dobrym przykładem są w tym zakresie polityki Unii Europejskiej, które znajdują swoje odzwierciedlenie w przeciwdziałaniu dyskryminacji w procesach zatrudnienia. Działania podejmowane na poziomie makroekonomicznym mają istotny wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstw, a uwagę organów stanowiących prawo przykuwa problem pobudzenia działań organizacji

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

i podmiotów gospodarczych w aktywizacji osób starszych na rynku pracy. Polityka rządu Japonii, skoncentrowana na aktywizacji osób starszych, konsekwentnie realizowana w ostatnich latach (od 2004 roku), sprawiła, że podmioty gospodarcze są obecnie znacznie bardziej zainteresowane wykorzystaniem potencjału pracowników 60+, nawet do siedemdziesiątego roku życia. Odsetek organizacji zatrudniających pracowników w wieku 60+ wzrósł w ciągu 10 lat o 8,9%, osiągając poziom niemal 60% wszystkich podmiotów gospodarczych [Oka, 2014].

Z perspektywy przedsiębiorstwa wszystkie wzmiankowane przemiany oznaczają, że średni wiek pracowników, zarówno na rynku pracy, jak i w skali pojedynczych podmiotów gospodarczych, będzie w najbliższych latach podporządkowany procesom wzrostu. Trudniej będzie także pozyskać młodych pracowników, a procesy migracji, które mogłyby potencjalnie niwelować skutki negatywnych tendencji makroekonomicznych, zdaniem badaczy, będą miały relatywnie niewielki wpływ na struktury wiekowe organizacji (zwłaszcza krajowych, mając na uwadze umiarkowaną atrakcyjność polskiej gospodarki i polskich przedsiębiorstw jako miejsca do życia i rozwoju zawodowego). W praktyce oznacza to, że organizacje mogą być zmuszone do opracowania strategii działania uwzględniających procesy starzenia się społeczeństwa. Powinny się także liczyć z możliwymi trudnościami w pozyskaniu młodej, dobrze wykwalifikowanej kadry posiadającej pożądane przez nie kompetencje [Lutz, Sanderson i Scherbov, 2004].

Organizacje, w obliczu zarysowanych pokrótce zmian, stoją przed koniecznością poszukiwania szans wykorzystania potencjału drzemiącego w starzejących się zasobach ludzkich. Problemowi temu poświęcone są dalsze rozważania niniejszej pracy.

2.2. Charakterystyki starszych pracowników jako czynnik determinujący funkcjonowanie przedsiębiorstwa

Pracownicy w grupie wiekowej 50+ stanowią specyficzny zasób współczesnych organizacji [Brooke i Taylor, 2005]. Przedsiębiorstwa nie znajdują zazwyczaj skutecznych sposobów budowania przewagi konkurencyjnej na podstawie tej grupy wiekowej, gdyż łatwiej jest kształtować polityki oparte na wykorzystaniu potencjału drzemiącego w młodszej kadrze, dlatego skłonne są pasywnie lub aktywnie sprzyjać przebudowie struktury demograficznej [Rupp, Vodanovich i Credé, 2006]. Tymczasem, w świetle zarysowanych tendencji panujących na rynku pracy, skupienie się na omawianej grupie pracowników może okazać się w przyszłości koniecznością. By adekwatnie dostosować rozwiązania strategiczne i operacyjne względem specyfiki tej grupy, konieczne jest jej dobre rozpoznanie. W niniejszym fragmencie zostaną przedstawione dwie kluczowe i rela-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

tywnie najczęściej poruszane w literaturze kwestie związane z funkcjonowaniem pracowników 50+ w przedsiębiorstwie. Są nimi problem wypalenia zawodowego oraz postrzegania (cech, kompetencji) tej grupy jednostek – związany ściśle ze stereotypami i dyskryminacją. Więcej uwagi problematyce determinant aktywności zawodowej pracowników w grupie wiekowej 50+ poświęca Wiśniewski [2009], niemniej w niniejszym fragmencie uwaga zostanie skoncentrowana jedynie na wskazanych powyżej aspektach.

Wypalenie zawodowe definiowane jest jako „wyczerpanie emocjonalne spowodowane wykonywaniem obowiązków zawodowych" [Dawidziuk i in., 2011]. Termin „zespół wypalenia zawodowego", wprowadzony przez Freudenbergera, odznacza się spadkiem energii u pracownika, który wynika z przytłoczenia problemami, leżącymi poza samą jednostką [por. Szmagalski, 2005]. Wypalenie zawodowe objawia się symptomami wyczerpania trzech zasobów jednostki: emocjonalnych, fizycznych i interpersonalnych, skutkujących poczuciem zmęczenia [Cox, Tissarand i Taris, 2005]. Wyczerpanie to przejawia się obniżoną efektywnością, wzmożoną absencją, chęcią rozstania z pracodawcą, co ma bezpośredni wpływ na możliwości wpływania na zachowania pracownika. Zdaniem Day i in. [2009] źródeł wypalenia zawodowego należy poszukiwać przede wszystkim w chronicznym stresie, a samo zjawisko postrzegane jest jako reakcja na czynniki znajdujące się w otoczeniu jednostki. Stres jest przy tym związany z utratą zasobów i niemożnością ich odtworzenia lub stanowi wynik postrzeganego zagrożenia dla zasobów indywidualnych wynikającego z oczekiwań w miejscu pracy [Halbesleben i Buckley, 2004]. Tak rozumiane wypalenie zawodowe bezpośrednio powiązane jest z wypadkami w miejscu pracy, stopniem kontroli wykonywanych zadań i efektywnością działań zespołu.

Wśród powodów wypalenia zawodowego Engelbrecht i in. [2008] wskazują przede wszystkim braki w dostępności zasobów, nadmiar pracy oraz konflikty, które w badaniach przeprowadzonych na ponad 550 pielęgniarkach doprowadziły do stwierdzenia, że osoby te charakteryzuje wysoki poziom wypalenia. Wyniki te wskazują, że czynniki powodujące wypalenie zawodowe ulokowane są przede wszystkim wśród uwarunkowań zewnętrznych względem jednostki, leżących w sferze możliwości oddziaływania organizacji. Z drugiej strony Stankiewicz i Moczulska [2014] stwierdzają, że wypalenie zawodowe jest w dużej mierze powiązane z pracoholizmem i stanowi wynik nadmiernego zaaganżowania. W świetle powyższego stwierdzenia nadmierne angażowanie pracowników 50+ może prowadzić do niepożądanych zjawisk, wspomnianych powyżej.

Zarówno Brewer i Shapard [2004], jak i Bayani, Bagheri i Bayani [2013] stwierdzili, że wiek pracowników stanowi istotny czynnik powodujący pojawienie się symptomów wypalenia zawodowego. W pierwszym z przytaczanych

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

badań wykazano niewielką, choć istotną statystycznie, zależność pomiędzy wiekiem a poziomem wyczerpania emocjonalnego, przy czym im wyższy wiek respondenta, tym wyższy poziom wypalenia. W drugim badaniu dowiedziono, że wiek, płeć oraz liczba lat poświęconych nauczaniu w szkołach powoduje wypalenie zawodowe przejawiające się wyczerpaniem emocjonalnym, depersonalizacją i obniżonym poczuciem wartości osiągnięć. Silne zależności pomiędzy wiekiem a stresem powodującym wypalenie zawodowe stwierdzili również Antoniou, Polychroni i Vlachakis [2006], wskazując, że u osób starszych poziom stresu jest naturalnie wyższy, gdyż odmiennie postrzegają oni trudność pracy i oczekiwania dotyczące efektów.

Henkens i Leenders [2010], opierając się na badaniach przeprowadzonych wśród 892 starszych pracowników oraz ich małżonków, stwierdzają, że nadmiar pracy, ciężka praca fizyczna, brak wyzwań, autonomii oraz społecznego wsparcia od kolegów i menedżerów powodują wypalenie i chęć opuszczenia organizacji, choć zależność ta jest silniejsza w przypadku osób posiadających dobre więzi rodzinne. Jak wskazują autorzy, wypalenie zawodowe jest w większości przypadków wyjaśniane czynnikami charakterystycznymi dla miejsca pracy, natomiast chęć opuszczenia organizacji jest silnie uzależniona od zmiennych leżących poza przedsiębiorstwem. Odmienne przypuszczenie wyrazili Hertel i in. [2015], zakładając, że osoby starsze mają większe zdolności do radzenia sobie ze stresem, co z kolei przekłada się na mniejsze prawdopodobieństwo wypalenia zawodowego w tej grupie pracowników. Teza ta zyskała jedynie częściowe wsparcie w wynikach badań, gdyż udowodniono, że przy niskim stopniu kontroli osoby młodsze lepiej radzą sobie ze stresem unikając trudnych sytuacji w miejscu pracy. Niemniej, autorzy na podstawie wyników badań twierdzą, że osoby starsze mają specyficzne kompetencje umożliwiające im lepsze zarządzanie stresem w miejscu pracy, co stoi w sprzeczności z poprzednimi wynikami badań.

Jak argumentują Potočnik i Sonnentag [2013], opierając się na badaniach przeprowadzonych na próbie ponad 4000 pracowników, angażowanie pracowników starszych w różne typy działań niezwiązanych z funkcjonowaniem organizacji nie wpływa znacząco na poziom ich zadowolenia z pracy, w związku z czym autorzy konkludują, że pracodawcy powinni raczej inwestować w zmniejszanie fizycznych wymagań i presji czasu względem pracowników starszych niż w angażowanie ich w działania na rzecz społeczności. Wyniki te wskazują, że wypalenie zawodowe związane jest przede wszystkim z warunkami panującymi w pracy, a mniejsze znaczenie mają aktywności podejmowane poza miejscem zatrudnienia.

W przeciwieństwie do wyników wzmiankowanych poprzednio badań Fritz i Sonnentag [2006] stwierdzają, że urlopy pracowników, umożliwiające refleksję nad pracą i relaks, pozwalają pracownikom odbudowywać zasoby (emocjonalne,

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

fizyczne i interpersonalne), co skutkuje lepszym samopoczuciem i lepszymi wynikami w pracy. Wskazuje to na zasadność współtworzenia przez pracodawcę warunków dla zapewniającego regenerację i odpoczynek urlopu, gdyż przyczynia się to do poprawy samopoczucia i odbudowania istotnych zasobów pracowników.

Przegląd wybranych badań nad problemem wypalenia zawodowego, niepretendujący do miana wyczerpującego, wskazuje na kilka istotnych elementów charakterystycznych. Po pierwsze, wypalenie zawodowe pojawia się jako wynik stresu wynikającego z warunków panujących w przedsiębiorstwie. To w gestii menedżerów leży zatem tworzenie warunków poprawiających dobrobyt pracowników, a aktywne działania zmierzające do czynienia miejsca pracy bardziej przyjaznym mają pozytywny wpływ na postawy pracowników. Po drugie, wypalenie zawodowe jest powiązane z licznymi zmiennymi, których kształtowaniem powinni być zainteresowani kluczowi decydenci organizacji, a w szczególności absencją, fluktuacją oraz intencją do opuszczenia miejsca pracy, a także wynikami osiąganymi przez pracowników. Po trzecie, związki pomiędzy wiekiem pracownika a wypaleniem zawodowym nie są jasne, przy czym można zasadnie domniemywać, że rosnący wiek pracowników sprzyja zjawisku wypalenia zawodowego, ponieważ nie zawsze są oni w stanie podołać wyzwaniom stawianym im przez pracodawcę. Po czwarte, czynniki zewnętrzne względem organizacji mają ograniczony wpływ na pojawianie się wypalenia zawodowego. Wreszcie, działy zarządzania zasobami ludzkimi, dysponujące wieloma instrumentami motywowania, nagradzania i stymulowania zachowań pracowników, mają rzeczywiste możliwości przeciwdziałania temu negatywnemu zjawisku zarówno na poziomie indywidualnym, zespołu, jak i całego przedsiębiorstwa. Zwłaszcza, że jak argumentuje Densten [2005], czynnikiem pozwalającym obniżać poziom wypalenia zawodowego jest wizjonerski styl przywództwa, który może być promowany na poziomie całej organizacji. W wyniku badań przeprowadzonych na próbie 480 starszych australijskich menedżerów autor potwierdza, że inspirujące motywowanie zmniejsza prawdopodobieństwo pojawienia się wypalenia zawodowego u pracowników poprzez obniżenie wyczerpania emocjonalnego i pozytywnie wpływa na osobiste osiągnięcia. Redukuje także poczucie depersonalizacji w miejscu pracy. Wskazówek dotyczących motywowania pracowników młodszych można poszukiwać w literaturze krajowej [por. Kopertyńska, 2006], jednak brak jest jasnych przesłanek, w jaki sposób motywować pracowników starszych i czy środki skuteczne względem pracowników młodych sprawdzają się również w grupie pracowników 50+. Niemniej, w świetle powyższych rozważań działy personalne w procesach doboru kadry zarządzającej powinny koncentrować uwagę na pozyskiwaniu wizjonerów, gdyż ma to pozytywny wpływ nie tylko na przyszłość przedsiębiorstwa, ale także indywidualny dobrobyt pracowników.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

Drugą z omawianych w tej części pracy kwestii są stereotypy, które zgodnie z Encyklopedią PWN definiowane są jako funkcjonujące w „świadomości społecznej uproszczone i zabarwione wartościująco obrazy rzeczywistości" [*Encyklopedia PWN*]. W odniesieniu zatem do pracowników 50+ stereotypy to uproszczone i podzielane społecznie przekonania o zabarwieniu wartościującym, dotyczące funkcjonowania pracowników starszych w organizacji. Na ich rolę w zarządzaniu zasobami ludzkimi, a zwłaszcza w motywowaniu, przekonująco wskazują Gruszczyńska-Malec i Rutkowska [2015]. Ma to szczególne znaczenie, ponieważ starsi pracownicy stanowią znaczącą i stale rosnącą część populacji kadry przedsiębiorstw, a stereotypy związane z wiekiem stały się ostatnio niezwykle nośnym i ważnym tematem prac naukowych. Zwłaszcza, że jak wskazują Hirschfeld i Thomas [2011], negatywne zabarwienie stereotypów odnoszących się do osób starszych jest powszechnie obecne w decyzjach personalnych. Przedstawiony poniżej bardzo syntetyczny przegląd kwestii związanych z problematyką stereotypów w miejscu pracy nie ma w zamyśle charakteru wyczerpującego – sygnalizuje jedynie problemy związane z pozytywnym lub negatywnym (częściej obecnym w organizacjach) nastawieniem względem pracowników starszych. Ten arbitralny wybór podyktowany jest ogromną liczbą (często sprzecznych) wyników badań, których kompleksowa analiza wychodzi daleko poza cele niniejszej pracy.

Posthuma i Campion [2008], prowadząc metaanalizę dotyczącą stereotypów względem osób starszych, stwierdzają, że większość z nich funkcjonuje w warunkach organizacyjnych, choć nie ma do nich podstaw. Prowadząc badania podobną metodą, Ng i Feldman [2012] wskazują na sześć zasadniczych stereotypów odnoszących się do starszych pracowników. Są nimi: niższy poziom motywacji do pracy, niska ogólna chęć do uczestnictwa w szkoleniach i rozwoju zawodowym, opór względem zmian oraz mniejsza chęć uczestnictwa w przemianach, niższy poziom zaufania do przedsiębiorstwa i współpracowników, problemy zdrowotne oraz związane z tym absencja i fluktuacja, większa podatność na nierównowagę pomiędzy życiem rodzinnym i zawodowym. Ich badania, przeprowadzone przy wykorzystaniu metaanalizy danych zawartych w 418 badaniach empirycznych, w których udział wzięło łącznie ponad 200 000 uczestników, wykazały, że tylko jeden stereotyp dotyczący pracowników 50+ okazał się prawdziwy. Mianowicie, są oni mniej skłonni do uczestnictwa w szkoleniach i programach rozwojowych. Wyniki metaanalizy wskazują jednoznacznie, że większość podzielanych przez członków organizacji przekonań dotyczących pracowników w grupie wiekowej 50+ jest nieprawdziwa, co nie przeszkadza funkcjonować im w społecznościach współczesnych przedsiębiorstw. Również Brosi [2015] wykazuje, że podstawowy stereotyp dotyczący pracowników 50+, mówiący o spadku efek-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

tywności, nie znajduje wsparcia w wynikach badań empirycznych. Autorka twierdzi, że oceny potencjału pracowników są bardziej podatne na wahania wynikające z rosnącego wieku niż indywidualne wyniki osiągane w pracy.

Krings, Sczesny i Kluge [2011] stwierdzają, wykorzystując wyniki 3 badań przeprowadzonych w Europie, że istnieją silne związki pomiędzy rolą stereotypów w dyskryminacji starszych pracowników. Poddali oni badaniu pracowników w aspektach natury kontaktów (życzliwości) oraz kompetentności, wiążąc je z wymaganiami w pracy oraz procesami selekcji. W świetle badań starsi pracownicy byli postrzegani jako mniej kompetentni, ale bardziej życzliwi niż młodsi koledzy. Co więcej, starsi kandydaci do pracy byli dyskryminowani w procesach selekcji nawet, gdy zadania wykonywane na stanowisku wymagały życzliwości niezależnie od wieku osoby oceniającej. Opierając się na wynikach badań, autorzy twierdzą, że życzliwość (*warmth*) i kompetentność są kluczowymi wymiarami podlegającymi społecznej ocenie [Fiske, Cuddy i Glick, 2007], i pomimo funkcjonujących w przekonaniu uczestników badania stereotypu osoby doświadczonej jako życzliwej, oceniający nawet w przypadku zawodów wymagających życzliwości skłonni byli dyskryminować osoby starsze.

Badając postawy względem starszych pracowników, Hassell i Perrewe [1995] stwierdzają, że grupa ta jest postrzegana przez pryzmat aż 28 przekonań, wśród których są pozytywne (np. pracownicy starsi rzadziej ulegają wypadkom, w tym ciężkim, są lojalni, uczą się tak samo szybko jak osoby młodsze, są lepszymi pracownikami, są życzliwe i przyjazne, pracują tak samo ciężko jak osoby z mniejszym stażem) oraz zabarwione negatywnie (np. nie radzą sobie z nowymi technologiami, częściej są nieobecne w pracy, jeśli stworzy się im warunki, to są skłonne do odejścia, są słabym obiektem inwestycji szkoleniowych, osiągają gorsze wyniki w pracy niż młodsi koledzy). Wyniki badań uwidoczniły, że przełożeni z dużym stażem bardziej krytycznie oceniają pracowników w grupie wiekowej 50+ niż ich młodsi koledzy oraz że liczba interakcji pomiędzy pracownikami młodszymi i starszymi pozytywnie modyfikuje opinie tych pierwszych o bardziej doświadczonych kolegach.

Chiu i in. [2001], badając stereotypy dotyczące możliwości adaptacji (zainteresowanie uczeniem się nowych rzeczy, praca na stanowiskach o dużej odpowiedzialności, zdolności uczenia się nowych technologii, preferowanie prac mniej istotnych i stawiających niższe wyzwania, skłonność do ciężkiej pracy) oraz efektywności pracowników starszych (możliwość polegania na pracowniku, generowanie wyników o wysokiej jakości, lojalność), stwierdzają, że przekonania względem pracowników 50+ wpływają na postawy w obszarze szkoleń oraz promowania i utrzymywania starszych pracowników. Co więcej, wyniki wskazują jednoznacznie, że stereotypy silnie kształtują chęci współpracy z tą grupą pracowniczą.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

DeArmond i in. [2006], prowadząc badania wśród 496 studentów, stwierdzili, że starsi pracownicy są postrzegani jako słabiej adaptujący się we wszystkich aspektach przystosowania do pracy, a w szczególności w obszarze uczenia się i umiejętności dostosowania do pozostałych członków zespołu, kultury i wymogów fizycznych. W opinii respondentów największe trudności w dostosowaniu się do wymogów dotyczących efektywności mają kobiety po 55 roku życia.

W opinii Finkelstein i Farrell [2012] stereotypy dotyczące osób starszych w organizacji odnoszą się do ich roztargnienia, oporu przed zmianami, braku kreatywności, powolności w procesach podejmowania decyzji, niższych zdolności fizycznych, braku zainteresowania nowymi technologiami i szkoleniami, słabszych wyników, niższego poziomu ambicji i potencjału rozwoju, mniejszej energiczności, braku umiejętności pracy w zespołach i niskiej ogólnej przydatności [Finkelstein, Higgins i Clancy, 2000; Weiss i Maurer, 2004]. Autorki zwracają uwagę, że negatywne postawy względem pracowników są silnie uwarunkowane kontekstem, w którym funkcjonują, a w szczególności zależne są od sytuacji decyzyjnej, otoczenia stanowiska pracy, strategii i struktury, kwestii związanych z komunikacją, rozmiaru organizacji i polityk względem pracowników 50+, kultury narodowej i państwa, osoby oceniającej. Sygnalizuje to rolę czynników leżących zarówno wewnątrz, jak i poza samą organizacją, a poziom natężenia negatywnych opinii i postaw w stosunku do pracowników 50+ może być poza wpływem zainteresowanych decydentów.

Shore i Goldberg [2005] wskazują, że pracownicy starsi są konsekwentnie postrzegani jako bardziej oporni względem zmian i dlatego otrzymują mniejszą ilość informacji dotyczących szans na poprawę ich, postrzeganej jako niższa, efektywności w miejscu pracy. Zdaniem autorów funkcjonuje także przekonanie, że pracownicy w grupie wiekowej 50+ nie są skłonni nadążać za nowymi rozwiązaniami technologicznymi i otrzymują niższe wsparcie w zakresie szkoleń. Obserwowalnym stereotypem dotyczącym pracowników 50+ jest również ten, dotyczący przedawnienia kompetencji i wynikającego z tego niedopasowania do wymogów pracy. Także ten aspekt odbija się na chęci pracodawców do inwestowania w programy szkoleniowe podnoszące kwalifikacje rzeczonej grupy.

Funkcjonujące w społecznej świadomości stereotypy mogą prowadzić do zjawiska specyficznej postaci mobbingu – rozumianego jako powtarzające się zachowania członków organizacji o charakterze agresywnym, odnoszące się do sfery psychicznej, fizycznej czy emocjonalnej, określanego w literaturze zachodniej jako „workplace bullying" lub „workplace harassment" [Brownell i Powell, 2014]. Zjawisko to powoduje znaczące koszty dla społeczności, organizacji i podmiotu dyskryminacji, gdyż na poziomie indywidualnym osoby będące ofiarami mobbingu mają problemy z koncentracją, czują się stale zagrożo-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

ne i nie przejawiają inicjatywy [Hoel i in., 2003]. Znajduje to odzwierciedlenie w rosnących problemach związanych z fluktuacją, absencją i niską efektywnością, a także wysokimi kosztami opieki zdrowotnej nad takim pracownikiem.

Jak podaje Blackstone [2014] mobbing („bullying") względem starszych pracowników przejawia się w USA przede wszystkim nieuprzejmością, głośnym zwracaniem uwagi lub wręcz krzyczeniem, obmawianiem i pomawianiem zarówno przez młodszych kolegów z pracy, jak i przełożonego, opowiadaniem dowcipów dotyczących osób starszych, w tym o podtekstach seksualnych, ignorowaniem, izolowaniem od istotnych aktywności organizacyjnych, pozbawianiem prawa do podejmowania ważnych decyzji, komentowaniem wieku bądź zadawaniem pytań dotyczących życia prywatnego.

Co więcej, problem ten podsycany jest przez prasę, w której zgodnie z badaniami przeprowadzonymi przez Powell [2014], osoby starsze przedstawiane są jako niechętne do ustąpienia miejsca młodym, nierespektujące młodszych menedżerów i przełożonych, pozywające pracodawców oraz stanowiące wysoki koszt dla społeczeństwa. Stereotypy podbudowywane niepochlebnymi artykułami w prasie często przekładają się na negatywne postawy innych pracowników organizacji względem osób starszych.

Z dokonanego syntetycznego przeglądu stereotypów wynika przynajmniej osiem wniosków. Po pierwsze, choć znacząca część z nich nie znajduje wsparcia w wynikach badań empirycznych, w dalszej mierze funkcjonują one w świadomości pracowników współczesnych organizacji. Po drugie, stereotypy dotyczące pracowników 50+ są zarówno pozytywne, jak i negatywne w swoim wydźwięku, choć negatywne przeważają liczebnie nad postrzeganymi mocnymi stronami. Po trzecie, stereotypy funkcjonują w określonych warunkach organizacyjnych, kontekście, co oznacza, że pomimo podobieństw pomiędzy warunkami działania organizacji (na przykład ze względu na bliskość geograficzną lub kulturową), w różnych przedsiębiorstwach obserwowane mogą być różne postawy względem pracowników 50+. Po czwarte, liczba stereotypów jest ogromna, a co za tym idzie kierunki przeciwdziałania mogą być rozbieżne; podejmowanie działań zmierzających do ograniczania stereotypów jest zatem zagadnieniem bardzo złożonym, niedającym gwarancji sukcesu. Po piąte, wskazówki w zakresie przeciwdziałania powstawaniu i funkcjonowaniu stereotypów mają naturę ogólnych, często lapidarnych stwierdzeń, dotyczących na przykład intensyfikacji kontaktów poszczególnych grup pracowniczych. Po szóste, funkcjonujące w organizacji stereotypy dotyczące osób starszych są silnie powiązane z efektywnością indywidualną i wynikami przedsiębiorstwa. Po siódme, stereotypy silnie związane są z procesami zarządzania zasobami ludzkimi, zwłaszcza z rekrutacją i selekcją oraz szkoleniami pracowników, a także z problematyką karier we

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

współczesnych przedsiębiorstwach. W końcu, funkcjonowanie stereotypów wpływa na pojawienie się w organizacji zachowań niepożądanych, takich jak dyskryminacja pracowników ze względu na wiek.

Mając na uwadze dwa opisane powyżej zjawiska – wypalenia zawodowego, i związanego z nim spadku efektywności pracowników w miejscu pracy, oraz stereotypizowania pracowników 50+, zasadnym wydaje się konkluzja, że organizacje powinny aktywnie przeciwdziałać obu tym zjawiskom, koncentrując swoją uwagę na stosowaniu rozwiązań sprzyjających wykorzystaniu potencjału pracowników starszych. W kolejnym fragmencie przedstawiono analizy literatury prezentujące wyniki badań nad zarządzaniem pracownikami starszymi w przedsiębiorstwie.

2.3. Strategie i działania przedsiębiorstw skierowane na wykorzystanie potencjału starszych pracowników

Kluczowe trudności dla organizacji gospodarczych, wynikające ze zmian w strukturze demograficznej ludności, odnoszą się do sfery zarządzania zasobami ludzkimi, i to menedżerowie odpowiedzialni za procesy personalne będą osobami, które muszą sobie radzić z nową rzeczywistością. By sprostać nowym wyzwaniom, związanym z jednej strony ze spadającą podażą siły roboczej na rynku pracy, a z drugiej z aktywizacją starszych pracowników organizacji, konieczne może być opracowanie spójnych strategii i sposobów działania [por. Wiśniewski, 2009]. Literatura oferuje wiele strategii i rozwiązań z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi pozwalających na pozyskiwanie odpowiednich pracowników w warunkach kryzysu (por. *countercyclical hiring* – rekrutacja przeciwcykliczna [Greer, 1984; Greer i Ireland, 1992]), wynagradzaniu i motywowaniu pracowników [Heywood, Ho i Wei, 1999; Chłoń-Domińczak, 2009], czy też rozwijaniu kompetencji pracowników starszych [Armstrong-Stassen i Schlosser, 2008]. Szczególnym wyzwaniem stanie się również, zdaniem Festing i Schäfer [2014], międzyorganizacyjna rywalizacja o pracowników utalentowanych oraz wzrastające trudności w utrzymaniu wartościowych zasobów ludzkich.

Przedstawione uprzednio prognozy demograficzne tworzą trudną do antycypowania sytuację silnie wpływającą na sposób zarządzania pracownikami w przedsiębiorstwie. Zależność pomiędzy otoczeniem przedsiębiorstwa, zwłaszcza rynkiem pracy, a strategiami jego funkcjonowania nie zależy jednak wyłącznie od specyfiki samego rynku pracy. Ten, jak wskazano powyżej, zależny jest od szeroko pojętych zmian demograficznych obejmujących stan i strukturę ludności, ruch naturalny (małżeństwa, separacje, rozwody, urodzenia i zgony) oraz migracje ludności (wewnętrzne i zewnętrzne). Wymienione czynniki wpływają

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

silnie na zasoby siły roboczej na rynku pracy. Z racji tego, że pozostają one poza strefą bezpośredniego wpływu kadry zarządzającej przedsiębiorstw, jedyną możliwą strategią w tym przypadku jest adaptacja osadzająca się na przewidywaniu i wyprzedzaniu zmian zachodzących na rynku pracy [Schmähl, 2003]. Koniecznością staje się zatem umiejętność zarządzania różnorodnością wiekową pracowników jako jednym z elementów tworzących złożony krajobraz organizacyjny [Urbaniak, 2014]. W przypadku Niemiec, w których wczesne przejścia na emeryturę stały się powszechną praktyką wspieraną przez państwo, pracodawców i pracowników, starsi pracownicy oczekują możliwości przejścia na emeryturę najwcześniej, jak to tylko możliwe. Istotne staje się więc systematyczne wprowadzanie w życie metod i technik zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie, za czym przemawia opracowanie Stankiewicz [2015a].

Mulvey [2003] podkreśla, że organizacje zmierzające do utrzymania pracowników, którzy chcą skorzystać z opcji przejścia na emeryturę, powinny koncentrować uwagę na systemie wynagradzania, zwłaszcza w zakresie tworzenia programów zdrowotnych, oraz oferować benefity związane z ubezpieczeniami zdrowotnymi. Koc-Menard [2009] wskazuje natomiast na sposoby aktywizacji osób po 50 roku życia dzięki wykorzystaniu narzędzi rozwoju kompetencji i szkoleń. Autor zaleca podejście oparte na celowym poszukiwaniu (identyfikowaniu) starszych pracowników z kluczowymi kompetencjami oraz dostosowaniu metod i technik szkoleniowych do ich potrzeb, skierowaniu szerokiego nacisku na szkolenia powiązane z doskonaleniem kompetencji związanych z wykonywaną pracą, ogólnym rozwijaniu wiedzy i horyzontów pracowników starszych, a także integrowaniu szkoleń z inicjatywami rekrutacji i selekcji zorientowanymi na przyciągnięcie i pozyskanie wysoce wykwalifikowanych starszych pracowników.

Hart [2007] argumentuje, że niezbędne jest przesunięcie uwagi na kwestie związane z faktem, że coraz więcej osób starszych pozostaje aktywnymi. Jak twierdzi autorka, przez wiele lat pokutowało przekonanie, że w momencie przechodzenia pokolenia baby boomers na emerytury organizacje staną wobec rynku pracy pracownika. Jak wykazują jednak ostatnie trendy, pracownicy wydłużają czas swojej aktywności zawodowej powyżej wieku, który uznawany jest za moment właściwy dla podjęcia decyzji o przejściu na emeryturę. Przyczynia się do tego kilka czynników, wśród których można wyszczególnić polepszający się stan zdrowia społeczeństwa, nieprzygotowanie części pracowników do skorzystania z przywilejów emerytalnych czy identyfikację z karierami i organizacjami. Autorka wskazuje wiele strategii (praktyk) pozwalających na utrzymanie starszej kadry, wśród których wymienia elastyczne formy zatrudnienia, organizację miejsca pracy sprzyjającą osobom starszym, wprowadzenie programów zmierzających do poprawy stanu zdrowia i inne.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

Perek-Białas i Turek [2012], opierając się na badaniach przeprowadzonych w 1037 polskich organizacjach, stwierdzają, że w praktyce są one skłonne stosować trzy odmienne strategie względem pracowników w dojrzałym wieku. Pierwsza, skoncentrowana jest na poprawie produktywności poprzez podnoszenie poziomu umiejętności i kompetencji pracowników po 50 roku życia. Opiera się ona na wykorzystaniu posiadanych przez pracowników kompetencji dzięki lepszemu dopasowaniu ich do wymogów miejsca pracy poprzez stosowanie indywidualnych planów kariery, przesunięć oraz przeciwdziałaniu wypaleniu zawodowemu. Realizowana jest ona w procesach wspierania wewnętrznej mobilności, tworzenia ergonomicznych stanowisk pracy, ciągłego rozwoju kariery oraz planów szkoleniowych. Druga strategia zasadza się na staraniach zmierzających do zmiany struktury wiekowej przedsiębiorstwa (odmłodzeniu) poprzez działania zmierzające do stymulowania wymuszonych odejść z organizacji. Opiera się ona na schematach wczesnego przechodzenia na emeryturę oraz częściowych emeryturach. Trzecia ze strategii zmierza do ograniczenia kosztów pracy poprzez stopniowe przygotowywanie starszych pracowników do opuszczania organizacji. W strategii tej organizacje skoncentrowane są na tworzeniu warunków sprzyjających funkcjonowaniu wspomnianej grupy pracowniczej, przy czym osoby te mają możliwość i swobodę podejmowania decyzji o opuszczeniu miejsca pracy, a przedsiębiorstwo stara się wspierać tego typu rozstrzygnięcia. Jej podstawy to ograniczanie czasu pracy, stosowanie elastycznych systemów czasu pracy, obniżenie wymagań względem starszych pracowników, zwiększanie wymiaru urlopu, czy ograniczanie konieczności przemieszczania się.

Jak twierdzi Ahlrichs [2007], zmiany na rynku pracy spowodowały konieczność przeorientowania przedsiębiorstw w kierunku postrzegania pracowników jako zasobu, a kluczową kompetencją staje się zarządzanie kadrą w różnych grupach wiekowych w zindywidualizowany sposób. Kluczowymi procesami umożliwiającymi wprowadzenie przeorientowanej strategii w życie, zdaniem autora, jest poszukiwanie talentów, budowanie trwałych związków z pracownikami, tworzenie zaufania na wszystkich poziomach zarządzania, świadome budowanie modelu kompetencji, między innymi poprzez wiązanie indywidualnych kwalifikacji z pożądanymi kompetencjami organizacyjnymi.

Grima [2011] twierdzi, że organizacje w warunkach starzejącego się społeczeństwa powinny skoncentrować uwagę na tworzeniu systemów społecznego wsparcia dla pracowników 50+, gdyż organizacyjne wspieranie tej grupy wiekowej w powiązaniu z kontekstem pracy może pomóc w przezwyciężeniu poczucia dyskryminacji. Podkreśla także konieczność prowadzenia dalszych badań nad politykami zorientowanymi na aktywne zarządzanie wiekiem w organizacjach. Loretto i White [2006], opierając się na badaniach jakościowych przepro-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

wadzonych wśród szkockich przedsiębiorców, podkreślają, że niewiele wiadomo o organizacyjnych rozwiązaniach kształtujących warunki pracy dla pracowników 50+. Sugerują, by do dwóch podstawowych elementów – sposobu postrzegania starszych pracowników oraz praktyk skierowanych na ich aktywne włączanie w działania organizacji – dodać zagadnienie polityk, które było do tej pory rzadko poruszane w literaturze.

Furunes, Mykletun i Solem [2011], na podstawie badań przeprowadzonych na próbie 672 menedżerów sektora publicznego, wskazują, że ci zajmujący się zarządzaniem operacyjnym są bardziej świadomi konieczności i przyjmują pełną odpowiedzialność za działania związane z zarządzaniem wiekiem, podczas gdy menedżerowie wyższych szczebli nie są skłonni przywiązywać do tego problemu większej uwagi. Wśród istotnych uwarunkowań wpływających na możliwości tworzenia sprzyjających warunków dla starszych pracowników autorzy wskazują na szczególną rolę wsparcia w zarządzaniu wiekiem przez menedżerów wyższych szczebli, możliwości przeprojektowywania pracy tak, by odpowiadała ona potrzebom pracowników 50+, dostarczanie wystarczających zasobów ludzkich i finansowych dla realizacji zadań oraz możliwości wiązania sprawnego zarządzania zasobami ludzkimi z wymaganiami dotyczącymi efektywności w miejscu pracy.

Truxillo, Cadiz i Hammer [2015] podkreślają, że działania przedsiębiorstwa zmierzające do aktywnego korzystania z potencjału i wiedzy drzemiącego w starszych pracownikach powinny zmierzać przede wszystkim do transformowania warunków fizycznych, zmian prowadzących do lepszego rozpoznania specyfiki tej grupy i umożliwienia rozwijania zdolności kognitywnych, osobowościowych oraz motywacyjnych. Ponadto autorzy podkreślają rolę tworzenia środowisk zróżnicowanych wiekowo umożliwiających likwidowanie błędnych przekonań poszczególnych grup pracowniczych oraz równowagi pomiędzy pracą a życiem prywatnym. Autorzy akcentują także, że konieczne jest zwrócenie baczniejszej uwagi na kwestie badawcze, gdyż niedostatki teoretyczne w tej sferze są znaczące, a teoria nie oferuje obecnie rozwiązań wychodzących naprzeciw oczekiwaniom praktyków.

Beier [2015] uważa, że sukcesy starszych pracowników będą w przyszłości zależały od tego, na ile ich kompetencje, rozumiane jako wiedza, umiejętności, zdolności i inne charakterystyki, będą dopasowane do rzeczywistych potrzeb przedsiębiorstwa. Jest to o tyle istotne, że jak wskazują Ilmarinen i Ilmarinen [2015], opierając się na badaniach przeprowadzonych przez Gould i in. [2008], że zdolności pracowników starszych do poprawnego wykonywania zleconych zadań spadają wraz z wiekiem. Z tej perspektywy zasadne stają się działania rozwojowe, które powinny być inicjowane przez działy zarządzania zasobami ludzkimi, umożliwiające potencjalizację umiejętności pracowników.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

Zabel i Baltes [2015] koncentrują uwagę na czterech grupach praktycznych rozwiązań skierowanych na tworzenie warunków sprzyjających pracy starszych pracowników. Zaliczają do nich cztery typy interwencji: społeczne, organizacyjne, techniczno-strukturalne oraz „fizyczne". Interwencje społeczne powinny uwzględniać przede wszystkim tworzenie zespołów oraz grup szkoleniowych, gdyż mają one pozytywny wpływ na satysfakcję z pracy, która prowadzi do większego zaangażowania w działania organizacji [Neuman, Edwards i Raju, 1989]. Istotne w tym przypadku jest tworzenie zespołów, uwzględniając naturalnie zanikające potrzeby przynależności osób starszych oraz zróżnicowanie wiekowe nowo tworzonych grup. Interwencje organizacyjne powinny być zorientowane na stosowanie elastycznych form czasu pracy, co powinno być odzwierciedlane już na etapie rekrutacji [Goldberg i in., 2013]. Otwartą pozostaje kwestia, na ile stosowanie elastycznych form czasu pracy powiązane jest z decyzjami rekruterów dotyczącymi zatrudniania pracowników w średnim lub późnym wieku. Interwencje techniczno-strukturalne powiązane są przede wszystkim z projektowaniem stanowisk pracy oraz zmieniającą się zawartością pracy. Są nimi w szczególności wzbogacanie i rozszerzanie pracy, które zdaniem autorów wpływają na wydajność, oraz organizacyjne zaangażowanie [Raza i Nawaz, 2011]. Problematyka zarządzania jest również szeroko poruszana w literaturze krajowej; jest ono postrzegane jako wynik [por. Juchnowicz i Skowron, 2014] lub antecedencja wielu zmiennych organizacyjnych – także wyników zarządzania zasobami ludzkimi i przedsiębiorstwa [Borkowska, 2014]. Interwencje „fizyczne" odnoszą się do organizacji stanowiska pracy poprzez ułatwianie komunikacji. Autorzy twierdzą, że tworzenie rozwiązań typu „open space" usprawnia procesy komunikacji, nie wpływając negatywnie na poziom uwagi osób starszych [McElroy i Morrow, 2010]. W opinii Zabela i Baltesa [2015] konsekwentne stosowanie wskazanych rozwiązań praktycznych powinno ułatwić funkcjonowanie osób starszych w przedsiębiorstwie i dopomóc w aktywnym wykorzystaniu ich potencjału. Wydaje się jednak, że samo stosowanie wskazanych praktyk, bez należytego wsparcia w postaci strategii lub polityk organizacyjnych, może nie przynieść spodziewanych, korzystnych efektów.

Kołodziejczyk-Olczak [2014b] na podstawie przeprowadzonych analiz i szeroko zakrojonych badań empirycznych nad zarządzaniem pracownikami w dojrzałym wieku w polskich przedsiębiorstwach twierdzi, że proaktywne zarządzanie wiekiem jest stosunkowo słabo rozwinięte. Wśród przedsiębiorstw, które najlepiej radzą sobie z proaktywnym podejściem do wykorzystania potencjału drzemiącego w dojrzałych pracownikach, autorka wskazuje na profil organizacji, które zazwyczaj są skuteczne w wykorzystaniu potencjału pracowników starszych. Są to zagraniczne przedsiębiorstwa zatrudniające przynajmniej 250

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

pracowników, reprezentujące branżę finansową, ubezpieczeniową lub opieki zdrowotnej. Są one zlokalizowane zazwyczaj na terenach wysoce zurbanizowanych i zbudowane wokół idei wykorzystania wiedzy jako kluczowego zasobu. Co więcej, aktywnie strategie zarządzania wiekiem wykorzystują podmioty niepubliczne. Wśród podstawowych technik zarządzania wiekiem autorka wyszczególnia między innymi: zarządzanie kompetencjami i wiedzą, motywowanie do pracy oraz troskę o dobrostan i zaangażowanie, tworzenie warunków dla pojawienia się równowagi rodzina-praca, tolerancję dla różnorodności i zarządzania generacjami, szkolenia i rozwój pracowników, elastyczność stosowanych rozwiązań, zapewnianie opieki zdrowotnej i medycznej, stosowanie narzędzi kreowania wizerunku pracodawcy oraz monitoring efektów poprzez zbilansowaną kartę wyników.

Truxillo [2015] wskazuje na konieczność poszukiwania organizacyjnych rozwiązań korzystnych dla wszystkich grup pracowników. Kluczowymi pytaniami są zatem te, dotyczące praktyk wspierających wszystkie grupy pracowników oraz obejmujące praktyki specjalnie projektowane dla potrzeb starszych uczestników organizacji. Zdaniem autora bez odpowiedzi pozostaje wiele pytań dotyczących na przykład problemu transferu wiedzy w przedsiębiorstwie. Istotne jest również rozdzielenie problemów, które obecnie dotykają pracowników 50+ i tych, których można uniknąć poprzez odpowiednie działania zapobiegawcze podejmowane w trakcie rozwoju kariery.

Ilmarinen [2013] zwraca uwagę na konieczność przeprojektowywania stanowisk pracy dla potrzeb starzejącego się społeczeństwa. Zdaniem autora zarządzanie wiekiem rozpoczyna się od spójnej strategii, której tworzeniem i implementacją mają się zajmować menedżerowie. Strategia ta powinna się koncentrować na tworzeniu zdolności do pracy wśród osób starszych i być skupiona na produktywności. Produktywność osiągana jest poprzez rozwój kompetencji, a organizacja pracy ma sprzyjać poprawianiu kwalifikacji osób starszych i prowadzić do godnego życia. Wśród pozostałych grup pracowników konieczne jest tworzenie świadomości odnoszącej się do obecności osób starszych i ich roli w organizacji przejawiającej się spójnym zestawem postaw. Kluczowa w modelu jest rola potencjalizacji zdolności pracowników w grupie wiekowej 50+, przy czym zdolności te odnoszą się do wymagań fizycznych, obciążenia stresem, wsparcia menedżerów, wartości (wyrażanych w entuzjazmie i radości z pracy), kompetencji (obejmujących wiedzę i doświadczenie) oraz stanu zdrowia, ocenianego przez pryzmat symptomów. Działania zmierzające do utrzymania zdolności pracowników starszych są zdaniem autora trzonem modelu i wszystkie pozostałe elementy powinny być skoncentrowane na umożliwianiu przejawiania wysokiego poziomu wspomnianych zdolności w miejscu pracy.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

Brooke [2003] wskazuje na konieczność przebudowania zarządzania zasobami ludzkimi uwzględniającego specyfikę starszych pracowników zwłaszcza w przedsiębiorstwach nowej technologii, wykorzystujących w szerokim zakresie rozwiązania IT. Szczególna uwaga powinna być zdaniem autorki położona na tworzenie nowych polityk zarządzania zasobami ludzkimi, w których kluczowy nacisk kładziony jest na podział odpowiedzialności ponoszonej przez firmę i pracowników. Pozwoliłoby to na stworzenie bardziej sprzyjających warunków pracy ograniczających poziom stresu i może mieć zastosowanie przede wszystkim w niewielkich przedsiębiorstwach zajmujących się nowymi technologiami.

Busch [2014] uważa, że w zmieniających się warunkach gospodarowania oraz w obliczu starzejącego się społeczeństwa organizacje powinny koncentrować uwagę na przemyśleniu i przebudowaniu procesów rekrutacji i selekcji tak, by umożliwiały one korzystanie z zasobów osób po 50 roku życia. W procesach rekrutacji, jak wskazuje autorka, należy wziąć pod uwagę, że w ostatnich latach starsi pracownicy o wysokim potencjale przejawiają znacząco wyższe kompetencje niż we wcześniejszym okresie. Postawy dyskryminujące pracowników ze względu na wiek, oparte na przekonaniu o niższych kompetencjach rzeczonej grupy w odniesieniu do pracowników młodszych, nie znajdują zatem wsparcia empirycznego [Ilmarinen, Tuomi i Klockars, 1997].

Przedstawione powyżej wyniki badań literaturowych nad zarządzaniem pracownikami w grupie wiekowej 50+ prowadzą do czterech obserwacji, opisanych poniżej. Wynikają one z dokonanego przeglądu literatury i wskazują na główne nurty badawcze w opisywanym obszarze. Po pierwsze, na podstawie wyników badań empirycznych można stwierdzić, że dominującym nurtem, w którym lokowane są zazwyczaj rozważania na temat pracowników starszych, są najlepsze praktyki [np. Singer i Sewell, 1989]. To koncentracja na tym aspekcie pochłania uwagę badaczy, a zainteresowanie to może być tłumaczone chęcią wskazywania jasnych, czytelnych kierunków działań dla przedsiębiorców. Z drugiej strony prowadzone badania nie sprzyjają rozwojowi spójnej teorii, gdyż rozważania dotyczą często różnych, słabo ze sobą powiązanych obszarów.

Po drugie, można zaobserwować fragmentaryczność prowadzonych badań. Rozważania dotyczą często jedynie wybranego aspektu funkcjonowania przedsiębiorstwa – np. rekrutacji i selekcji [Richardson i in., 2013; Busch, 2014; Kołodziejczyk-Olczak, 2014a], szkoleń i rozwoju [van Rooij, 2012], awansów i przesunięć międzyfunkcyjnych [Mignonac, 2008], wsparcia przełożonych [Leisink i Knies, 2011], organizacji stanowiska pracy [Ilmarinen, 2013] czy balansu między pracą zawodową a życiem rodzinnym [Gardiner i in., 2007]. Niewiele jest studiów empirycznych poświęconych kompleksowemu testowaniu rozwią-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

zań skierowanych na grupy pracowników 50+ we współczesnych przedsiębiorstwach [por. Grima, 2011]. Tymczasem takie badania byłyby zasadne.

Po trzecie, badania nad zarządzaniem pracownikami w grupie wiekowej 50+ osadzone są wprawdzie na gruncie teorii zarządzania, brak jest jednak jasnych wskazówek dotyczących tego, w jaki sposób wysiłki przedsiębiorstwa w przedmiotowym obszarze powiązane są z wynikami. Pojedyncze prace mają jedynie charakter syntetycznych raportów i udzielają relatywnie niewielu wskazówek, które praktyki szczególnie przyczyniają się do powodzenia przedsiębiorstwa wyrażonego w jego wynikach [por. Lallemand i Rycx, 2009].

Po czwarte, choć literatura oraz zmiany zachodzące w otoczeniu demograficznym współczesnych organizacji dostarczają wsparcia dla zasadności zajęcia się problematyką zarządzania wiekiem z perspektywy strategicznej, do tej pory badacze nie podejmowali się rozważenia takiego punktu widzenia. Opierając się na przeprowadzonych szeroko zakrojonych studiach literatury z tego zakresu, udało się zlokalizować jedynie jedno opracowanie konsekwentnie poruszające tematykę strategicznego podejścia do zarządzania pracownikami w grupie wiekowej 50+. Na podstawie badań jakościowych, Taylor i Walker [1998] opracowali typologię wymiarów polityk zarządzania wiekiem w organizacjach. Stwierdzili oni, że istnieją cztery perspektywy, w których powinno się analizować polityki przedsiębiorstwa względem tej grupy pracowników, zaliczając do nich zorientowanie, głębokość zaangażowania, obszar i cel oraz wdrożenie. Zgodnie z ich typologią, polityki te mogą być proaktywne lub reaktywne, zakładać włączanie lub wyłączanie starszych pracowników, zaangażowanie organizacji może być słabe lub silne, a same rozwiązania mogą być sformalizowane lub pozostawać nieformalne. Zakres polityk może być ograniczony lub kompletny, obejmujący wiele obszarów i wreszcie może dotyczyć konkretnie tej grupy lub odnosić się także do innych grup pracowników w przedsiębiorstwie. W końcu, polityka może być wdrażana w części lub w całości, a nastawienie kluczowych graczy organizacyjnych względem poruszanych w niej kwestii może być aktywne – wspierające, lub pasywne, zakładające przyzwolenie na funkcjonowanie określonych norm, praktyk. Choć w innych badaniach także wskazywano na istotność kwestii strategicznego podejścia do zarządzania pracownikami w grupie wiekowej 50+ oraz konsekwentne badanie zależności pomiędzy strategicznymi zamierzeniami przedsiębiorstwa względem pracowników 50+ a wynikami przedsiębiorstwa [por. Field, Burke i Cooper, 2013], zgodnie z wiedzą autora tego typu dociekania potwierdzone empirycznie nie były do tej pory szerzej prezentowane w literaturze. Sygnałów konieczności uwzględnienia zagadnienia funkcjonowania pracowników w grupie wiekowej 50+ można jednak poszukiwać w krajowej literaturze, a podstawy do tego tworzy opracowanie Gajdy i Seroki-Stolk [2014].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

W świetle przedstawionych rozważań istotne wydaje się kompleksowe, oparte na spojrzeniu strategicznym, ujęcie problematyki zarządzania pracownikami w grupie wiekowej 50+ w przedsiębiorstwie. Opierając się na powyższych argumentach, zasadne wydaje się zatem spojrzenie na zarządzanie wiekiem z perspektywy polityk, stanowiących zbiory wytycznych dla kluczowych graczy organizacyjnych, służących do podejmowania decyzji. Także kontekstualizacja polityk i procesów zarządzania pracownikami starszymi w organizacji wydaje się zabiegiem ważnym, choć w analizowanej literaturze nie przedstawiono jednoznacznych argumentów przemawiających za przyjęciem takiego stanowiska. Polityki i praktyki zarządzania wiekiem nie funkcjonują jednak „w próżni", ale są zależne od wielu czynników organizacyjnych i leżących poza granicami przedsiębiorstwa, dlatego przekonujące jest uwzględnienie uwarunkowań w badaniach. Do tej pory nie opracowano spójnego zbioru uwarunkowań polityk zarządzania pracownikami w grupie wiekowej 50+, postanowiono więc, że będą one badane analogicznie jak zdolności do godzenia sprzeczności strategicznych w obszarze polityk zarządzania talentami. Ze względu na wskazane w rozdziale pierwszym uwarunkowania zarządzania talentami, w niniejszej pracy przyjmuje się, że strategia przedsiębiorstwa, jego struktura organizacyjna, klimat oraz charakter otoczenia są zdolne do kształtowania zarówno samych polityk zarządzania pracownikami w grupie wiekowej 50+, jak i zależności pomiędzy tymi politykami a wynikami przedsiębiorstwa. Dodatkowego wsparcia dla przyjęcia klimatu jako zmiennej determinującej funkcjonowanie pracowników w grupie wiekowej 50+ niesie ze sobą opracowanie Lubrańskiej [2014], w którym autorka argumentuje, że w świetle obciążeń pracowników obowiązkami i zadaniami, szczególnej troski wymaga zwrócenie uwagi na wiek i płeć. Zasadności umiejscowienia charakteru otoczenia w badaniach nad zarządzaniem pracownikami w grupie wiekowej 50+ pośrednio dostarcza również opracowanie Krupskiego [2014], w którym wskazuje on na rolę zasobów niematerialnych w strategii przedsiębiorstwa funkcjonującego w nieprzewidywalnym i zmiennym otoczeniu. Na zasadność umiejscowienia strategii przedsiębiorstwa jako determinanty zarządzania pracownikami w grupie wiekowej 50+ wskazuje natomiast Trochimiuk [2013]. Wszystkie powyższe rozważania mają swoje bezpośrednie odzwierciedlenie w zaprezentowanej w rozdziale trzecim postaci modelu badawczego.

2.4. Zarządzanie talentami a zarządzanie wiekiem: próba syntezy dwóch nurtów badawczych

W poprzednich podrozdziałach scharakteryzowano wyzwania stojące przed współczesnymi przedsiębiorstwami w obliczu zmian demograficznych, a w szczególności starzejącego się społeczeństwa. Wskazano również na strate-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

gie i rozwiązania praktyczne w obszarze zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie, które powinny sprzyjać wykorzystywaniu potencjału i wiedzy będących w posiadaniu starszych członków organizacji. Jak wykazano, zasadne wydaje się skoncentrowanie uwagi menedżerów na funkcjonowaniu pracowników starszych w przedsiębiorstwie, przy czym szczególnie interesujące jest funkcjonowanie utalentowanych pracowników 50+. W niniejszym podrozdziale uwaga zostanie zwrócona na wyniki analiz literatury wskazujące na zasadność łączenia opisanych powyżej dwóch koncepcji.

Jak argumentuje Calo [2008], przedsiębiorstwa obecnie napotykają liczne wyzwania związane ze znacznymi i szybko postępującymi zmianami w grupie potencjalnych kandydatów do pracy, których wyrazem jest między innymi tendencja do wcześniejszego korzystania z przywilejów emerytalnych. Zdaniem autora, powinny one zatem skoncentrować uwagę na planowaniu sukcesji w odniesieniu do znaczącej części kadry. Szczególną uwagę przykuwają przy tym procesy związane z tworzeniem, wykorzystywaniem i przekazywaniem wiedzy organizacyjnej, gdyż wraz z odchodzącymi na emerytury starszymi pracownikami przedsiębiorstwo, często bezpowrotnie, traci ich nierzadko bezcenną wiedzę [Edmondson, 2008]. Opierając się na analizach literatury, badacz ten przekonuje, że zarządzanie talentami powinno być skoncentrowane na procesach transferu wiedzy, zapewniając przedsiębiorstwu utrzymanie niezbędnych do przetrwania i rozwoju kompetencji pracowników. Za procesy utrzymywania wiedzy w organizacji powinny być odpowiedzialne działy zarządzania zasobami ludzkimi, przy czym istotne wydaje się skoncentrowanie uwagi na politykach i praktykach pozwalających na identyfikację starszych pracowników posiadających unikalne kompetencje, a także rekrutacji, selekcji, wynagradzaniu i ocenianiu pracowników mających w zamyśle zastąpić bezcenne zasoby przedsiębiorstwa. Kluczem do utrzymania wiedzy jest sprawność operacyjna działów zarządzania zasobami ludzkimi, które dzięki tworzeniu profili zawierających informacje o pracownikach mogłyby przeciwdziałać „wyciekaniu" istotnych kompetencji poza granice organizacji, a w razie ich utraty koncentrować się na jej odzyskiwaniu [Cabrera i Cabrera, 2005].

Rappaport, Bancroft i Okum [2003] wskazują, opierając się na przeprowadzonych badaniach źródeł wtórnych, że podstawowym problemem nowoczesnych organizacji będzie przechodzenie pracowników pochodzących z boomów demograficznych na emerytury. Proponują oni proste strategie dla pracodawców, które zakładają bieżącą analizę sytuacji połączoną z planowaniem zasobów ludzkich, tworzenie nowych zawodów, ścieżek karier, przyjmowanie nowych, twórczych strategii rekrutacji, uwzględnienie w działaniu kwestii ubezpieczenia zdrowotnego i emerytalnego, reformowanie i udoskonalanie systemów motywa-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

cyjnych, szkoleniowych i rozwoju oraz pomiaru efektywności, aktywne zarządzanie wiedzą oraz kształtowanie kultury organizacyjnej odpowiadającej nowej sytuacji. To podejście oparte na zbiorze najlepszych praktyk oferuje konceptualny punkt startu dla menedżerów, jednak wskazówki te pozostają w wielu miejscach niejasne i mało precyzyjne, co sprawia, że ich praktyczna przydatność powinna być oceniana ostrożnie.

Nguyen [2008] wskazuje, że problemy demograficzne współczesnych przedsiębiorstw, wynikające z szerszych trendów gospodarczych, można przezwyciężać korzystając z zasobów pracy imigrantów. W omawianym opracowaniu brak jednak jednoznacznych wskazówek, w jakim kierunku powinny ewoluować programy zarządzania talentami, by w możliwie dużym stopniu skorzystać z potencjału wspomnianej grupy pracowniczej. Zamieszczone w pracy wskazówki mają charakter najlepszych praktyk i uwidaczniają jedynie kierunki, w których powinny zmierzać przedsiębiorstwa starające się zapełnić lukę powstałą po odejściach starszych pracowników. Zdaniem autora, strategie powinny być zorientowane na rekrutacji odpowiednich pracowników oraz ich konsekwentnym utrzymywaniu poprzez tworzenie motywacyjnych warunków pracy i możliwości powstawania więzi międzykulturowych [por. Aghazadeb, 2004].

Dychtwald i Baxter [2007], w swoim artykule poświęconym wykorzystywaniu potencjału drzemiącego w pracownikach 50+, wskazują na wiele zasadnych praktyk umożliwiających przełożenie posiadanych przez starsze osoby kompetencji na szeroko pojmowane wyniki. Wśród zaleceń wymieniają oni zasadność tworzenia kultury doceniającej doświadczenia pracowników, przegląd polityk i praktyk zarządzania zasobami ludzkimi pod kątem identyfikowania takich, które dyskryminują starsze osoby, troskę o budowę kultury ciągłego rozwoju osobistego i zawodowego oraz oferowanie szans na podnoszenie kompetencji pracowniczych. W tekście prezentują również praktyki, zmierzające do potencjalizacji wpływu starszych pracowników na wyniki przedsiębiorstwa, koncentrujące się na planowaniu sukcesji, podnoszeniu kompetencji, starannej rekrutacji talentów, uelastycznianiu modelu zatrudnienia oraz tworzeniu systemów nagród powiązanych z wynikami. Omawiając kluczowe kwestie, autorzy twierdzą, że tak budowana organizacja będzie zdolna do wykorzystania potencjału pracowników w grupie wiekowej 50+ oraz przetrwania i rozwoju.

Lavelle [2007] twierdzi, że planowanie zasobów ludzkich jest niewykorzystywaną i niedocenianą praktyką w obszarze zarządzania personelem, gdy tymczasem potrzeba planowania i wykonania planów w tym zakresie nigdy w historii nie była większa. Praktyki z obszaru analizy braków zasobów, modelowania i przewidywania tendencji oraz segmentacji pracowników jawią się jako potrzebne i istotne elementy wspierające tworzenie nowej architektury zasobów

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

ludzkich, wspomagając działania kluczowych decydentów współczesnych organizacji. Także z perspektywy zarządzania talentami problematyka planowania sukcesji jawi się jako istotny element pomagający podejmować trafne decyzje graczom organizacyjnym. Planowanie, ma zdaniem autora, sprzyjać pozycjonowaniu zasobów ludzkich zgodnie z wpływem na rozwój przedsiębiorstwa oraz aktualnym stanem kadrowym. Opierając się na tych dwóch wymiarach, Lavelle [2007] wskazuje na cztery podstawowe strategie racjonalne w czterech sytuacjach. W przypadku dużego wpływu stanowiska na powodzenie biznesu i małych brakach w zasobach ludzkich umotywowane jest tworzenie programów awansów oraz zastępowania wartościowych zasobów w momencie przechodzenia starszych osób na emerytury. W przypadku małego wpływu na procesy biznesowe i niewielkich braków talentów zasadne jest poszukiwanie zasobów na rynku pracy, gdyż konieczne jest wzbogacenie umiejętności kadry. W przypadku dużego wpływu stanowiska na powodzenie biznesu i dużych braków osób utalentowanych w otoczeniu organizacji przedsiębiorstwo powinno potraktować posiadane kadry jako kluczowy zasób; w razie braku obsady zwrócić się do specjalistów zewnętrznych. W przypadku istotnych braków pracowników utalentowanych na stanowiskach mających mały wpływ na działanie przedsiębiorstwa uwaga powinna być poświęcona likwidacji niedoborów poprzez rozwój zasobów we własnym zakresie [por. Walker i Merryman, 2005].

Odmiennie do problemu starzejących się zasobów organizacji podchodzi Low [2002]. Autorka twierdzi, że starzejące się zasoby siły roboczej powinny być zastępowane młodymi pracownikami o szerokim spektrum kompetencji, określanymi mianem utalentowanych, co powinno zapewnić przedsiębiorstwu możliwości tworzenia i utrzymywania przewagi konkurencyjnej, stabilność i szanse rozwoju. To podejście motywowane jest obserwowanym przez autorkę brakiem problemu z dostępnością wysoce wykwalifikowanej siły roboczej w Singapurze; nie uwzględnia ono jednak złożoności sytuacji demograficznej w innych częściach świata. W tym przypadku kluczowymi aspektami zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji staje się rozważne planowanie, staranna rekrutacja oraz wprowadzanie rozwiązań sprzyjających naturalnej ruchliwości pracowników dojrzałych.

Patrząc na problem starzejącego się społeczeństwa z perspektywy kobiet w średnim i dojrzałym wieku Gordon i Whelan [1998], opierając się na badaniach przeprowadzonych wśród 36 kobiet – menedżerów w średnim wieku, proponują wiele rozwiązań praktycznych, które osadzone są na gruncie najlepszych praktyk. Wśród tych wskazówek autorki uwypuklają rolę polityk i praktyk zarządzania zasobami ludzkimi oraz wynagrodzeń pracowników, które mogą sprzyjać wykorzystaniu potencjału kobiet w średnim wieku w przedsiębiorstwie.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

Wskazują również, że zasadne jest zachęcanie kobiet do traktowania w przedsiębiorczy sposób swoich karier zawodowych oraz umożliwianie pionowych ścieżek kariery. Istotne jest także zapewnienie warunków sprzyjających równowadze rodzina-praca, docenianie kobiet efektywnych i kreatywnych, ze szczególnym uwzględnieniem sukcesów, zachęcanie kobiet w średnim wieku do bycia mentorami oraz stworzenie kultury promującej tworzenie sieci powiązań pomiędzy pracownikami. Autorki argumentują, że tak zakrojone działania powinny pomagać w rozwoju utalentowanej kadry współczesnych organizacji, a programy zarządzania talentami jawią się jako naturalna metoda umożliwiająca wykorzystanie wskazanych zaleceń.

De Meuse i Mlodzik [2010] wskazują na pięć kluczowych implikacji starzejącego się społeczeństwa dla zarządzania talentami w przedsiębiorstwie. Wśród nich wyszczególniają konieczność zarządzania różnicami generacyjnymi, zwłaszcza w odniesieniu do różnorodności pokoleniowej współczesnych organizacji, rozwiązywanie międzygeneracyjnych konfliktów, które występują w przedsiębiorstwie, monitorowanie ryzyka powstawania negatywnych stereotypów dotyczących pracowników w różnych grupach wiekowych, konieczność przygotowania się przedsiębiorstw na wymóg utrzymywania zarówno pracowników starszych, jak i młodszych, a co za tym idzie odrębne, sytuacyjne traktowanie oraz uwzględnienie różnorodności kulturowej w podejściu do zarządzania talentami w grupie wiekowej 50+. Wskazówki te mają charakter ogólnych wytycznych, którymi powinny kierować się przedsiębiorstwa zmierzające do umiejętnego zarządzania pracownikami starszymi. Podobnie jak w przypadku uprzednio prezentowanych studiów, brak jest wsparcia empirycznego dla wskazywanych implikacji, a ich podbudowa teoretyczna również nie jest spójna.

W krótkim, trzystronicowym wprowadzeniu do zeszytu naukowego, zamieszczonym w prestiżowym czasopiśmie „The International Journal of Human Resource Management", Tikkanen [2011] argumentuje, że przedsiębiorstwa nie mają rozwiązań możliwych do zastosowania względem pracowników utalentowanych w grupie wiekowej 50+, choć badania nad tym obszarem od pewnego czasu przykuwają uwagę naukowców [Odum, 2006]. Kluczową kwestią zdaniem autora jest zwrócenie uwagi na zagadnienia postaw i zdolności, których kształtowaniu powinny być podporządkowane praktyki z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi. Przesłanie wprowadzenia do zeszytu tematycznego odnosi się przede wszystkim do przemyślenia organizacyjnych polityk i praktyk w świetle zmieniających się warunków gospodarowania.

Zdaniem Festing i Schäfer [2014] wpływy zróżnicowania wiekowego pracowników przedsiębiorstwa na zależność pomiędzy zarządzaniem talentami a kontraktem psychologicznym mają charakter moderujący. Jednocześnie, typ

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

kontraktu (relacyjny lub transakcyjny) oraz jego stan (wypełniony, naruszony, złamany) jest powiązany z zaangażowaniem i satysfakcją z pracy, która z kolei tworzy konsekwencje behawioralne, w postaci absencji, fluktuacji, wyników w pracy. Odpowiedzialność za kształtowanie zależności pomiędzy zarządzaniem talentami a kontraktem psychologicznym spada na działy zarządzania zasobami ludzkimi, a stosowane przez nie rozwiązania powinny być spójne ze strategią ogólną, strategią zarządzania zasobami ludzkimi oraz strategią zarządzania talentami. Proponowany model ma charakter teoretyczny i prezentuje jedynie wycinek złożonych zależności organizacyjnych, wskazuje jednak na wartościowe kierunki badań, sugerując liczne relacje pomiędzy zmiennymi warte rozpoznania empirycznego. Autorzy przy tym jednoznacznie wskazują, że zarządzanie talentami dalej osadzone jest na wątłym podłożu teoretycznym, a możliwości rozwoju badań upatrują w stosowaniu rozmaitych perspektyw teoretycznych. Ahlrichs [2007] z kolei uważa, że zróżnicowanie wiekowe wymaga skoordynowanego podejścia, które zasadzałoby się na pięciu filarach: poszukiwaniu wśród wszystkich grup pracowniczych osób utalentowanych, budowaniu zaufania i długotrwałych relacji, rozwijaniu umiejętności oraz tworzeniu wizerunku przedsiębiorstwa sprzyjającego rozpoznawalności. Takie zorientowanie powinno pomóc w przekuwaniu polityk i praktyk zarządzania pracownikami w grupie wiekowej 50+ na wyniki przedsiębiorstwa. Zaprezentowany powyżej przegląd kluczowych koncepcji łączących zarządzanie talentami z problematyką funkcjonowania pracowników w grupie wiekowej 50+ w przedsiębiorstwie jest, zgodnie z wiedzą autora, wyczerpujący. Pomimo szeroko zakrojonych studiów literatury, nie zlokalizowano innych artykułów poruszających wzmiankowane kwestie. Syntetycznie wyniki przeglądu literatury przedstawia tabela 3.

Tabela 3. Przegląd badań nad powiązaniami pomiędzy zarządzaniem talentami a zarządzaniem wiekiem w przedsiębiorstwie

Lp.	Autor, rok	Badawczy (z wynikami badań empirycznych)	Podstawowy problem	Zalecenia praktyczne dla zarządzania talentami
1	2	3	4	5
1	Ahlrichs [2007]	Nie, przegląd literatury	Przekuwanie potencjału drzemiącego w zróżnicowaniu wiekowym w wyniki organizacji dzięki programom zarządzania talentami	Zarządzanie różnorodnością wiekową poprzez poszukiwanie talentów we wszystkich grupach, tworzenie atmosfery zaufania i trwałych relacji z pracownikami, rozwijanie kompetencji i umiejętności oraz budowanie marki pracodawcy rozpoznawalnego na rynku

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

cd. tabeli 3

1	2	3	4	5
2	Calo [2008]	Nie, przegląd literatury	Zarządzanie talentami w starzejącym się społeczeństwie; zastępstwo dla znacznej grupy pracowników w USA odchodzących na emerytury (tzw. baby boomers)	• Priorytetem powinno się stać uczenie się w organizacjach • Zdolność do przekształcania wiedzy (zwłaszcza *tacit knowledge*) • ZZL powinno być prawdziwym partnerem biznesowym • Zapewnianie „odpowiednich" metod rekrutacji i selekcji, wynagradzania, oceniania pracowników • Przegląd polityk i praktyk hr w celu zidentyfikowania czy pomagają zatrzymać starszych pracowników • Tworzenie profili inwentaryzujących informacje o pracownikach • Tworzenie profili pozwalających szacować możliwość utraty cennej wiedzy (razem z odchodzącym pracownikiem) • Przegląd i ocena polityk organizacyjnych pod kątem wspierania rozwiązań w zakresie zatrzymywania pracowników i odzyskiwania wiedzy
3	De Meuse i Mlodzik [2010]	Nie, przegląd literatury	Wyzwania zarządzania zróżnicowanego ze względu na wiek pracowników; implikacje dla zarządzania talentami w przedsiębiorstwie	Implikacje dla zarządzania talentami to skoncentrowanie uwagi na kwestiach różnic generacyjnych, rozwiązywania konfliktów międzypokoleniowych, monitorowania ryzyka pojawienia się stereotypów, przeorientowanie zarządzania talentami na różne zarządzanie różnymi grupami wiekowymi, uwzględnienie specyfiki kulturowej w badaniach nad zarządzaniem talentami w różnych grupach wiekowych
4	Dychtwald i Baxter [2007]	Nie, analiza literatury	Jak przeorientować strategie rekrutacji, szkoleń, tworzenia zaangażowania i utrzymywania talentów w starszym wieku	• Przewiduj starzenie się kluczowych pracowników i trendy w zakresie odchodzenia na emeryturę, szacuj potencjalne ryzyko dla Twojej organizacji • Powiększaj swoje zdolności w zakresie zatrudniania pracowników 50+ • Wprowadź elastyczne systemy przechodzenia na emeryturę, aby przyciągnąć, utrzymać i motywować starszych pracowników • Twórz systemy nagród spójne z systemami przechodzenia na emeryturę • Buduj kulturę i praktyki zarządzania, które motywują Twoich starszych pracowników

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

cd. tabeli 3

1	2	3	4	5
5	Festing i Schafer [2014]	Nie, przegląd literatury	Moderująca rola wyzwań demograficznych względem zależności pomiędzy zarządzaniem talentami a kontraktem psychologicznym	Autorzy wskazują, że działy zarządzania zasobami ludzkimi powinny koncentrować się na takim zarządzaniu różnorodnością wiekową pracowników, by umożliwiać pozytywne zależności pomiędzy zarządzaniem talentami a kontraktem psychologicznym (typ i stan kontraktu), który postrzegany jest jako wynik doboru adekwatnych polityk i praktyk. Nie formułują przy tym jednoznacznych wskazówek jak kształtować praktyki, by wpływy zróżnicowania wiekowego były pozytywne
6	Gordon i Whelan [1998]	Tak, badania jakościowe przeprowadzone na grupie kobiet w średnim wieku	Jak zarządzać kobietami w średnim wieku, w trakcie kariery	Szereg wskazówek dla zarządzających, ulokowanych w płaszczyźnie „best practice”: • Przejrzyj polityki i praktyki hr oraz system wynagrodzeń • Zachęcaj kobiety, by zachowywały się przedsiębiorczo w odniesieniu do swoich karier i organizacji • Przesuń kobiety na stanowiska menedżerskie • Staraj się sprostać potrzebom kobiet w średnim wieku – wyzwania i balans pomiędzy pracą a życiem rodzinnym • Przydzielaj wynagrodzenia sprawiedliwie, by kobiety były zmotywowane • Zmień nastawienie menedżerów i kulturę organizacyjną firmy • Otwarcie doceniaj kobiety, które efektywnie i kreatywnie łączą różne role organizacyjne • Doceniaj wiek i płeć kobiet w średnim wieku, które odnoszą sukcesy • Zachęcaj kobiety, by były mentorami dla młodszych koleżanek z pracy • Stwórz kulturę, która promuje networking i role przywódcze dla kobiet
7	Lavell [2007]	Nie, przegląd literatury	Planowanie zasobów ludzkich w odniesieniu do starzejącego się społeczeństwa – stworzenie modelu	Prezentacja programu planowania siły roboczej ze szczególnym uwzględnieniem sytuacji starzejącego się społeczeństwa, wzmiankowana potrzeba wykorzystania koncepcji planowania siły roboczej dla programów zarządzania talentami w przedsiębiorstwie

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

cd. tabeli 3

1	2	3	4	5
8	Low [2002]	Nie, przegląd literatury	Rekrutacja talentów z zagranicy do pracy w Singapurze; jak kształtować programy rządowe, by wspierały tego typu zachowania	Rozważanie zwalniania pracowników starszych w firmach i zatrudniania w ich miejsce młodszych, przyjezdnych specjalistów – osób utalentowanych
9	Nguyen [2008]	Nie, analiza literatury	Jak zatrudnić i utrzymać przy zatrudnieniu imigrantów, by zniwelować skutki odejść na emeryturę doświadczonych pracowników	Brak wskazówek dla zarządzania talentami w grupie wiekowej 50+; wskazówka, by braki w zasobach ludzkich wynikłe ze starzenia się społeczeństw kompensować dopływem „świeżej krwi" i nowych pomysłów przynoszonych przez imigrantów
10	Rappaport, Bancroft i Okum [2003]	Nie, prezentacja danych statystycznych ze źródeł demograficznych	Problem utraty utalentowanych pracowników w związku z odejściami baby boomers na emerytury; jak radzić sobie z brakiem talentów przy starzejącym się społeczeństwie	Strategie dla pracodawców: • Prowadź na bieżąco analizę sytuacji i planuj zasoby ludzkie • Twórz nowe zawody, ścieżki karier i warunki pracy • Przyjmuj kreatywne strategie rekrutacji • Dostosuj kwestie ubezpieczenia zdrowotnego i emerytalnego do potrzeb pracowników • Uaktualnij system wynagrodzeń i pomiaru efektywności • Przebuduj system szkoleń i rozwoju • Wprowadź strategię zarządzania wiedzą • Dostosuj kulturę organizacyjną do nowej sytuacji
11	Tikkanen [2011]	Nie, przegląd liteartury	Postrzeganie doświadczenia i talentów starszych pracowników jako wartościowego zasobu przedsiębiorstwa	Konieczność koncentracji na rozwoju oraz kształtowaniu kompetencji i postaw pracowników w grupie wiekowej 50+ spoczywająca na zarządzaniu zasobami ludzkimi

Źródło: opracowanie własne na podstawie pozycji literatury wskazanych w tabeli.

Dokonany przegląd literatury z obszaru zarządzania talentami i zarządzania wiekiem pracowników prowadzi do pięciu wniosków, które przedstawiono poniżej. Po pierwsze, istotność prowadzenia badań nad zarządzaniem talentami w różnych grupach wiekowych jest sygnalizowana w relatywnie niewielkiej liczbie publikacji naukowych, choć część z nich została wydana w renomowanych źródłach. Pomimo rozbudowanych poszukiwań (w bazach Proquest i Ebsco oraz wśród czasopism wydawanych przez Sage Publishing) nie udało się znaleźć większej liczby artykułów traktujących wzmiankowane podejścia łącznie. Nie oznacza to jednak niskiej istotności, a może być wynikiem stosunkowo krótkiego okresu, w którym badacze interesują się problematyką zarządzania talentami oraz zarządzania wiekiem.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

Po drugie, przedstawione prace mają w znaczącej większości charakter teoretyczny. Jedyne studium empiryczne zawiera wyniki badań prowadzone na podstawie wywiadów z zaledwie 36 respondentkami (kobietami) i zostało opublikowane relatywnie dawno temu [Gordon i Whelan, 1998]. W świetle popularności obu tematów dociekań można się spodziewać, że w najbliższych latach kwestie te będą przedmiotem badań empirycznych, czego wskazówką jest zamieszczony w materiałach Amerykańskiej Akademii Zarządzania artykuł Brosi [2015], poświęcony problematyce potencjału pracowników starszych oraz stereotypów, który, choć tytuł tego nie sugeruje, odnosi się do systemów zarządzania talentami.

Po trzecie, wskazówki udzielane przez badaczy w opracowaniach znajdują się na różnych płaszczyznach – indywidualnej, zespołowej i całego przedsiębiorstwa, przez co są względem siebie uzupełniające. Brak im jednak konkretności i mają częstokroć charakter ogólnych wytycznych, co też podkreśla Tikkanen [2011]. Wydaje się, że badania empiryczne mogłyby pomóc we wskazaniu tych polityk i praktyk, które rzeczywiście przyczyniają się do powodzenia starań przedsiębiorstwa w zakresie zarządzania najbardziej wartościowymi pracownikami.

Po czwarte, pomimo niespójności prezentowanych przez poszczególnych autorów z przeglądu, wyłania się wskazówka, że odrębne kształtowanie rozwiązań z obszaru zarządzania talentami względem różnych grup pracowniczych jest nie tylko uprawnione, ale również zasadne [Ahlrichs, 2007]. W świetle powyższych rozważań organizacje powinny koncentrować uwagę na odmiennym traktowaniu pracowników starszych i adresować dopasowane do ich potrzeb rozwiązania z obszaru zarządzania talentami.

Po piąte, zasadne wydaje się stwierdzenie, że istnieją poważne przesłanki do badania zależności pomiędzy zarządzaniem talentami, zarządzaniem wiekiem i wynikami przedsiębiorstwa [Festing i Schäfer, 2014]. Przemawia za tym argumentacja Ahlrichs [2007], że istnieją silne zależności pomiędzy zaangażowaniem, utrzymywaniem pracowników i klientów oraz zyskownością przedsiębiorstwa. Choć jak dotąd brak jednoznacznych wyników badań wskazujących na istnienie wzmiankowanych powiązań, wydaje się jednak, że zasadnym jest podjęcie takiego wyzwania.

Przedstawione dotąd w rozdziale drugim rozważania prowadzą do stwierdzenia, że w świetle zmian demograficznych na rynku pracy, odbijających się na strukturze zatrudnienia w przedsiębiorstwach, uzasadnione jest podjęcie badań nad wzajemnymi związkami pomiędzy zarządzaniem talentami a zarządzaniem wiekiem. W kolejnym rozdziale opracowania zostanie stworzony model badawczy, stanowiący podstawę dla przeprowadzenia badań empirycznych nad przedmiotowymi zagadnieniami.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

3. Metodyka badań empirycznych: model i hipotezy badawcze, zmienne

3.1. Model badawczy i hipotezy

Opierając się na przeprowadzonych analizach literatury przedmiotu, w niniejszym podrozdziale zostanie podjęta próba opracowania modelu badawczego zależności pomiędzy zdolnościami do godzenia sprzeczności strategicznych w obszarze polityk zarządzania talentami, politykami zarządzania wiekiem (zarządzaniem pracownikami w grupie wiekowej 50+) i wynikami przedsiębiorstwa w kontekście strategii, klimatu sprzyjającego twórczości, struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa oraz jego otoczenia. Tym samym, punkt ten ma charakter syntetyzujący przedstawione w dwóch pierwszych rozdziałach rozważania i stanowi wprowadzenie do badań ilościowych w przedmiotowym temacie.

W świetle rozważań przytoczonych w rozdziale pierwszym istnieje wiele argumentów przemawiających za spojrzeniem na zarządzanie talentami z perspektywy strategicznej. Dotychczasowe badania wskazują, że koncentracja na strategicznych aspektach zarządzania talentami pozwala na uchwycenie złożoności tematu oraz powiązanie organizacyjnych rozwiązań z tego obszaru z wynikami przedsiębiorstwa, co lokuje pracę w naukach o zarządzaniu [Lachiewicz i Nogalski, 2010]. Na podstawie krytycznej analizy literatury stwierdzono, że zarządzanie talentami przepełnione jest konkurującymi spojrzeniami mającymi charakter sprzeczności w sensie dialektycznym [Driskill, Meyer i Mirivel, 2012]. Wartościowym podejściem do zarządzania talentami wydaje się więc propozycja spojrzenia na nie z perspektywy dialektycznej, a w szczególności opierając się na założeniach teorii godzenia sprzeczności strategicznych [Bratnicki, 2002]. Dla potrzeb pracy przyjęto, że zarządzanie talentami będzie badane właśnie z tego punktu widzenia, co dodatkowo uzasadnia powiązania z wynikami przedsiębiorstwa. Skonstruowane narzędzie składa się z 14 par sprzeczności, które stanowią odzwierciedlenie nieobserwowalnego zjawiska określanego jako zarządzanie talentami. W świetle dorobku nauk o zarządzaniu pozwala to stwierdzić, że konstrukcja narzędzia ma charakter reflektywny, co oznacza, że jego poszczególne wymiary są odzwierciedleniem ukrytej zmiennej, której obserwacja jest możliwa jedynie przy ich pomocy [Gallagher i Brown, 2013].

Opierając się na analizie literatury nie ma podstaw do odrzucenia przypuszczenia, że zdolność do godzenia sprzeczności strategicznych w obszarze polityk zarządzania talentami jest powiązana z wynikami przedsiębiorstwa. W związku z powyższym, zasadne jest postawienie hipotezy pierwszej, w następującej postaci:

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

H1. Zdolność do godzenia sprzeczności strategicznych w obszarze polityk zarządzania talentami jest pozytywnie powiązana z wynikami przedsiębiorstwa.

Spośród wielu konkurujących spojrzeń na wyniki przedsiębiorstwa zdecydowano się skorzystać z wartościowego i poddanego licznym badaniom konstruktu zaproponowanego przez Antoncica i Hisricha [2001]. Za wyborem takiego podejścia przemawia przejrzysta konstrukcja narzędzia, jego potwierdzona naukowo wiarygodność oraz logiczny związek pomiędzy zarządzaniem talentami a wynikami mierzonymi przez pryzmat stopnia konkurencyjności przedsiębiorstwa w wybranych obszarach względem innych graczy rynkowych. Wykorzystanie tego narzędzia pozwoli zatem odnieść się do szerokiej literatury podejmującej związki zarządzania talentami z przewagą konkurencyjną przedsiębiorstwa mierzoną przy wykorzystaniu jego wyników.

Drugim kluczowym elementem modelu są polityki organizacji względem pracowników w grupie wiekowej 50+, określane syntetycznie mianem polityk zarządzania wiekiem, choć nazwa ta nie wydaje się do końca adekwatna. Dla potrzeb niniejszej pracy, ze względu na stwierdzony brak operacjonalizacji drugiej kluczowej zmiennej, stworzono narzędzie badawcze wykorzystujące koncepcję Loretto i White'a [2006]. Proces tworzenia narzędzia oraz jego walidacji opisano i poddano dyskusji w ramach corocznej konferencji Brytyjskiej Akademii Zarządzania [Ingram, 2015], gdzie zyskał on aprobatę i uznanie.

Dokonane analizy literatury wykazały, że istnieje umotywowanie dla stwierdzenia, że polityki zarządzania wiekiem są powiązane z wynikami przedsiębiorstwa [Ahlrichs, 2007; Truxillo i in., 2012]. Istotne w tym przypadku jest zarówno samo opracowanie wytycznych w odniesieniu do zarządzania pracownikami w dojrzałym wieku, jak i konsekwentne wprowadzenie ich w działanie. W świetle powyższych argumentów zasadne wydaje się postawienie hipotezy drugiej, w następującej postaci:

H2. Polityki zarządzania pracownikami w dojrzałym wieku, zakładające aktywne wykorzystanie potencjału tej grupy pracowników, są pozytywnie powiązane z wynikami przedsiębiorstwa.

Przeprowadzone w rozdziale drugim analizy literatury wiążącej zarządzanie talentami z zarządzaniem pracownikami w grupie wiekowej 50+ uprawniają stwierdzenie, że te dwa obszary, choć odległe od siebie konceptualnie, współwystępują ze sobą w przedsiębiorstwie. Praktyka gospodarcza nie dostarcza należytego wsparcia dla koncepcji zarządzania talentami w grupie wiekowej 50+ (przedsiębiorstwa w Polsce nie tworzą obecnie rozwiązań skierowanych na zarządzanie talentami w tej grupie wiekowej, wyjątek, zgodnie z wiedzą autora, stanowi jeden inspektorat ZUS-u, w którym testowo wprowadzono dedykowany

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

program dla zarządzania talentami 50+), choć literatura sugeruje tworzenie rozwiązań dedykowanych wspomnianym problemom [por. De Meuse i Mlodzik, 2010]. W niniejszej pracy przyjęto, że zarządzanie talentami oraz zarządzanie pracownikami w grupie wiekowej 50+ są dwoma odrębnymi, choć powiązanymi ze sobą konceptami, co znajduje odzwierciedlenie w konstrukcji modelu i ma wsparcie w literaturze przedmiotu [por. Tikkanen, 2011; Festing i Schäfer, 2014]. W związku z powyższym zasadne wydaje się postawienie hipotezy trzeciej w następującym brzmieniu:

H3. Zdolność do godzenia sprzeczności strategicznych w obszarze polityk zarządzania talentami jest pozytywnie powiązana z zarządzaniem pracownikami w grupie wiekowej 50+.

Jak wykazano w rozdziale pierwszym strategia przedsiębiorstwa i klimat sprzyjający twórczości to istotne zmienne wpływające na powstanie zależności pomiędzy zdolnością przedsiębiorstwa do godzenia sprzeczności strategicznych w obszarze polityk rekrutacji i selekcji oraz polityk zarządzania pracownikami w grupie wiekowej 50+ a wynikami przedsiębiorstwa. Tym samym, strategia przedsiębiorstwa i klimat sprzyjający twórczości uwidaczniają i umożliwiają związek pomiędzy zmiennymi niezależnymi i zmienną zależną. Zasadnym jest zatem postawienie hipotez czwartej i piątej w następującej postaci:

H4. Strategia przedsiębiorstwa mediuje zależności pomiędzy zdolnościami do godzenia sprzeczności strategicznych w obszarze polityk zarządzania talentami i zarządzania pracownikami w grupie wiekowej 50+ a wynikami przedsiębiorstwa, oraz:

H5. Klimat sprzyjający twórczości mediuje zależności pomiędzy zdolnościami do godzenia sprzeczności strategicznych w obszarze polityk zarządzania talentami i zarządzania pracownikami w grupie wiekowej 50+ a wynikami przedsiębiorstwa.

W rozdziale pierwszym wykazano również, że struktura organizacyjna przedsiębiorstwa jest istotnym czynnikiem określającym zarządzanie talentami [por. Kundu i Vora, 2004] i znajduje również swoje odbicie w politykach zarządzania pracownikami w grupie wiekowej 50+. Umotywowane jest zatem postawienie hipotezy szóstej o następującej treści:

H6. Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa kształtuje zdolności do godzenia sprzeczności strategicznych w obszarze zarządzania talentami i polityki zarządzania pracownikami w grupie wiekowej 50+.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

Ostatnim elementem modelu, zgodnie z wynikami badań literatury, uwzględniającym początkowe założenia jest otoczenie przedsiębiorstwa, badane przez pryzmat jego złożoności, dynamiki i wrogości. Przyjmując powszechnie postrzeganą rolę otoczenia w zależnościach pomiędzy zmiennymi objaśniającymi i objaśnianymi, założono, że odgrywa ono rolę moderatora. Innymi słowy, charakter otoczenia tworzy warunki, w których wpływ zmiennych objaśniających na zmienne objaśniane może się ujawnić. W zależności zatem od typu otoczenia, przedmiotowy związek może być silniejszy bądź słabszy [por. Garavan, 2012; Farndale i in., 2014]. W pracy przyjęto zatem, że otoczenie jest moderatorem zależności pomiędzy zarządzaniem talentami i politykami zarządzania pracownikami 50+ a wynikami przedsiębiorstwa. Warto zauważyć, że wpływ otoczenia przedsiębiorstwa na istnienie zależności pomiędzy badanymi zmiennymi może być obserwowany w dwóch płaszczyznach. Po pierwsze, jeśli otoczenie przedsiębiorstwa jest stabilne, przyjazne i mało złożone, przedsiębiorstwo nie potrzebuje wysublimowanych rozwiązań z obszaru zarządzania talentami oraz zarządzania wiekiem, by osiągać pozytywne wyniki. Po drugie, jeśli otoczenie przedsiębiorstwa jest dynamiczne, wrogie i złożone, szczególnego znaczenia nabierają zdolności do godzenia sprzeczności strategicznych w obszarze polityk zarządzania talentami (najbardziej wartościową grupą pracowników decydujących o możliwości przetrwania i skutecznego konkurowania umożliwiającego osiąganie przewagi konkurencyjnej) oraz polityk zarządzania pracownikami w grupie wiekowej 50+. Odpowiednie decyzje w obszarze wskazanych polityk, w przypadku tak opisywanego otoczenia przedsiębiorstwa, mogą być istotne w powstawaniu satysfakcjonujących wyników finansowych. W związku z powyższym postawiono hipotezę siódmą (uszczegółowioną w dwóch hipotezach cząstkowych) w następującej treści:

H7. Otoczenie przedsiębiorstwa moderuje zależność pomiędzy zdolnością do godzenia sprzeczności strategicznych w obszarze polityk zarządzania talentami i politykami zarządzania pracownikami w grupie wiekowej 50+ a wynikami przedsiębiorstwa w taki sposób, że:

H7a. Im bardziej wrogie, dynamiczne i złożone otoczenie, tym wyższy wpływ zdolności do godzenia sprzeczności strategicznych w obszarze polityk zarządzania talentami na wyniki przedsiębiorstwa, oraz:

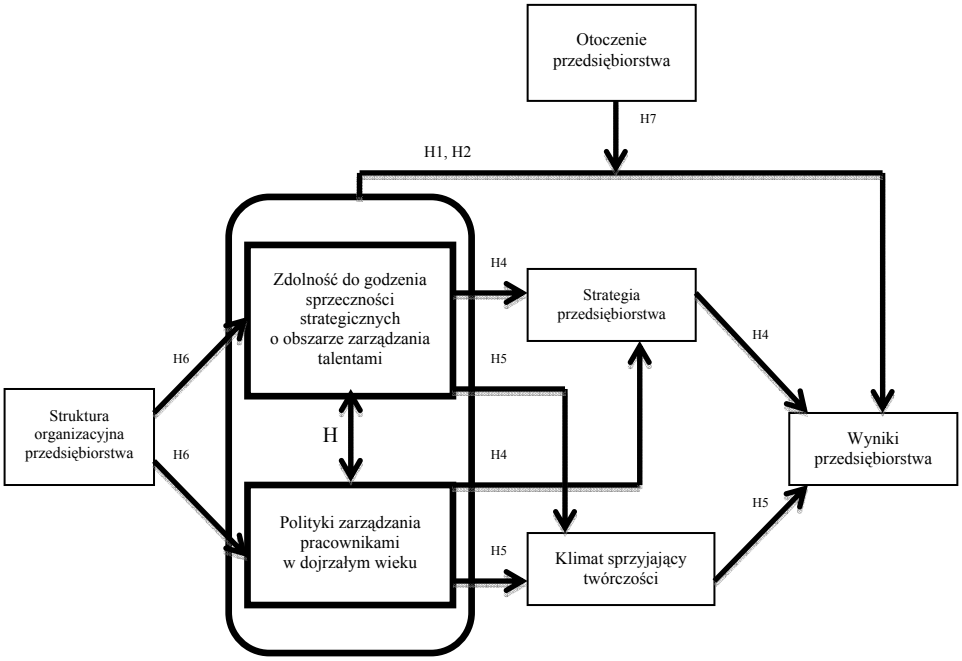
H7b. Im bardziej wrogie, dynamiczne i złożone otoczenie, tym wyższy wpływ polityk zarządzania pracownikami w grupie wiekowej 50+ na wyniki przedsiębiorstwa.

W dwóch powyższych hipotezach szczegółowych każdy z wymiarów otoczenia traktowany jest oddzielnie, przy czym, w świetle braku podstaw literaturowych do sformułowania twierdzeń dotyczących łącznego wpływu wrogości,

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

dynamizmu i złożoności otoczenia na przedmiotowe zależności, zdecydowano się odstąpić od tworzenia szczegółowych twierdzeń zakładających rozmaite potencjalne stany otoczenia (np. otoczenie wrogie, dynamiczne i mało złożone lub otoczenie przyjazne, stabilne i wysoce złożone) w tym zakresie.

Opierając się na studiach literatury oraz wynikach prowadzonych uprzednio badań jakościowych, stworzono model badawczy (rysunek 2), który został poddany operacjonalizacji. Na jego podstawie skonstruowano następnie narzędzie badawcze (kwestionariusz) składające się z 73 pytań poddawanych badaniu przy wykorzystaniu odpowiednich skal (por. Załącznik 1). Poszczególne strzałki w modelu opisują związki dwóch zmiennych, które są wzajemnie powiązane. Kierunek strzałki wskazuje na to, która zmienna jest konstruktem objaśnianym, a która objaśniającym. Nad strzałkami wskazano na hipotezy badawcze opisujące poszczególne zależności. W przypadku hipotezy H7 założony jest moderujący wpływ wymiarów otoczenia przedsiębiorstwa na zależności pomiędzy zdolnościami do godzenia sprzeczności strategicznych w wymiarach zarządzania talentami i politykami zarządzania pracownikami w dojrzałym wieku oraz wynikami przedsiębiorstwa (zmienną zależną).



Rysunek 2. Zależności pomiędzy organizacyjnym zarządzaniem talentami, politykami zarządzania pracownikami w dojrzałym wieku i wynikami przedsiębiorstwa w kontekście struktury organizacyjnej, strategii przedsiębiorstwa, klimatu sprzyjającego twórczości oraz otoczenia przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

3.2. Opis metodyki prowadzenia badań nad zarządzaniem talentami i pracownikami w dojrzałym wieku

Celem poddania weryfikacji empirycznej postawionych uprzednio hipotez, spośród dwóch alternatywnych ścieżek dociekań, a w szczególności instrumentarium badań jakościowych i ilościowych, zdecydowano się na wybór tej drugiej alternatywy. Wykorzystanie instrumentarium badań ilościowych zakłada dokonanie operacjonalizacji zmiennych badanych, opracowanie kwestionariusza badań, wyłonienie próby badawczej, techniczne przeprowadzenie badań – gromadzenie danych, dokonanie analizy poszczególnych zmiennych oraz, finalnie, przeprowadzenie analizy zależności pomiędzy poszczególnymi zmiennymi prowadzącej do weryfikacji postawionych hipotez [por. Brandimarte, 2011].

Operacjonalizacja zmiennych zakłada przełożenie istoty interesujących badacza zjawisk na zrozumiałe dla respondenta – uczestnika badania – stwierdzenia lub pytania, na które udziela on odpowiedzi [DeVellis, 2012]. Wynikiem tak rozumianej operacjonalizacji jest kwestionariusz badania składający się z pytań pozwalających możliwie precyzyjnie charakteryzować badane konstrukty teoretyczne. Do badania poszczególnych konstruktów wykorzystano technikę badania opinii, która jest uprawnionym narzędziem oceny zjawisk w naukach o zarządzaniu, a respondentami byli menedżerowie wybranych średnich i dużych przedsiębiorstw funkcjonujących na terenie Polski. Opis operacjonalizacji zmiennych zawarty jest w podrozdziale 3.4. W tym miejscu należy stwierdzić, że zmienne zostały przełożone na stwierdzenia, które respondenci oceniali na skali Likerta 1-7. W przypadku konstruktów dobrze rozpoznanych w literaturze dokonano wyboru spośród istniejących skal. Skale do pomiaru wyników przedsiębiorstwa, struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa, klimatu sprzyjającego twórczości, strategii przedsiębiorstwa oraz dynamiki, złożoności i wrogości otoczenia zostały zaczerpnięte z opracowań anglojęzycznych. W związku z powyższym w pierwszej kolejności zostały one przetłumaczone metodą *forward-back translation*. W przypadku konstruktów słabiej rozpoznanych skala była tworzona od podstaw, przy wykorzystaniu metody opisanej przez DeVellisa [2012]. Całość kwestionariusza przedstawiona jest w Załączniku 1.

Opis próby badawczej wraz z jej charakterystyką zaprezentowany jest w porozdziale 3.3 niniejszego opracowania. Opisano tam również procedurę gromadzenia danych, technicznie przeprowadzoną przez Centrum Badań i Ekspertyz przy Uniwersytecie Ekonomicznym w Katowicach w okresie od 1 października 2014 roku do 15 stycznia 2015 roku. Analiza poszczególnych zmiennych została połączona ze względu na ciągłość logiki wywodu z opisem operacjonalizacji poszczególnych konstruktów teoretycznych. W niniejszym

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

miejscu warto podkreślić, że każda ze zmiennych została poddana w pierwszej kolejności analizie rzetelności przy wykorzystaniu współczynnika alfa Cronbacha. Wartości tego współczynnika zawierają się w przedziale 0-1, a im wyższa wartość, tym większa rzetelność skali, rozumiana jako wzajemna współzależność poszczególnych stwierdzeń opisujących badany konstrukt [Tavakol i Dennick, 2011]. W odniesieniu do wszystkich zmiennych przeprowadzono następnie analizy czynnikowe. W pierwszej kolejności była to eksploracyjna analiza czynnikowa pozwalająca na odkrycie wewnętrznej struktury badanego konstruktu. Pozwala ona na identyfikację podobnie rozumianych przez respondenta zmiennych tworzących czynniki [Thompson, 2004].

W następnym kroku, ponieważ założono wykorzystanie modelowania równań strukturalnych jako podstawowej metody służącej weryfikacji hipotez, przeprowadzono konfirmacyjne analizy czynnikowe wskazujące na moc wyjaśniającą poszczególnych składowych w zmiennych ukrytych (*latent variable*). Wykonanie konfirmacyjnej analizy czynnikowej przed modelowaniem równań strukturalnych jest zalecane przez Kline'a [2005] i stanowi podstawę dalszych działań analitycznych. Zarówno eksploracyjne, jak i konfirmacyjne analizy czynnikowe zostały przeprowadzone dla następujących zmiennych: „polityki zarządzania talentami i pracownikami w dojrzałym wieku", „wyniki przedsiębiorstwa", „strategia i struktura organizacyjna przedsiębiorstwa" oraz „klimat sprzyjający twórczości". Dla zmiennej „otoczenie przedsiębiorstwa" nie przeprowadzano analiz czynnikowych, ponieważ poszczególne wymiary były badane przy wykorzystaniu pojedynczych stwierdzeń opisujących odpowiednio złożoność, dynamizm i wrogość otoczenia.

W kolejnym kroku dokonano modelowania równań strukturalnych, przy czym przyjęto w tym zakresie konwencję stopniowego rozbudowywania modelu poprzez dodawanie do niego kolejnych zmiennych i zależności. Modelowanie równań strukturalnych jest techniką pozwalającą na równoczesne analizy zależności pomiędzy wieloma zmiennymi, zakładającą wykorzystanie wielu różnych metod analizy, a w szczególności:

1) modelowania przyczynowego, którego istota leży w testowaniu zależności przyczynowo-skutkowych z wykorzystaniem układu równań liniowych, opierając się na zmiennych jawnych i ukrytych,
2) konfirmacyjnej analizy czynnikowej, zasadzającej się na fundamencie metod analizy czynnikowej, pozwalającej na testowanie struktury ładunków czynnikowych i interkorelacji,
3) analizy czynnikowej drugiego rzędu, w której przedmiotem jest macierz korelacji czynników wspólnych,
4) modeli regresji,

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

5) modeli struktury kowariancyjnej, pozwalającej na przykład testować hipotezę, że zmienne tworzące zbiór mają jednakową wariancję,
6) modeli struktury korelacyjnej, przy założeniu, że macierz korelacji ma specjalną postać (np. circumplex) [por. Acton i Revelle, 2002].

W procesie modelowania równań strukturalnych jednocześnie wykorzystywanych jest wiele ze wskazanych metod, co pozwala na estymację modelu, którego jakość oceniana jest przez pryzmat stopnia dopasowania oszacowanego modelu do danych empirycznych.

Samo modelowanie równań strukturalnych realizowane jest w kilku krokach, a w szczególności składają się na nie:
1) zbudowanie modelu na podstawie hipotez badawczych mających silną podbudowę teoretyczną,
2) statystyczna specyfikacja modelu, przy czym równania strukturalne opisujące zależności mają postać modelu regresji $Y = aX + b$ (gdzie: Y to zmienna zależna, objaśniana, X – zmienna objaśniająca, a i b to parametry modelu),
3) identyfikacja i estymacja modelu, polegająca na oszacowaniu parametrów poszczególnych równań regresji, przy czym szacowane są na tym etapie zarówno wariancje, kowariancje, jak i współczynniki regresji przy wykorzystaniu wielu różnych grup metod [por. Ullman, 2006].

W tym stadium oceniany jest także stopień dopasowania modelu do danych empirycznych, przy czym w niniejszej pracy spośród licznych miar dopasowania wybrano współczynniki RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*), CFI (*Comparative Fit Index*) oraz TLI (*Tucker-Lewis Index*), przyjmujące dla dobrze dopasowanych modeli wartości odpowiednio: mniejsze niż 0,08 oraz większe niż 0,9 (dla CFI i TLI) [por. Hooper, Coughlan i Mullen, 2008]. Na etapie estymacji modelu szacowany jest również współczynnik determinacji pozwalający określić stopień wyjaśniania zmiennej zależnej przez pozostałe zmienne modelu.

Opierając się na wynikach uzyskanych w procesie analiz przy pomocy modelowania równań strukturalnych, możliwa będzie weryfikacja postawionych hipotez badawczych i stworzenie ostatecznej wersji modelu zarządzania talentami i pracownikami w grupie wiekowej 50+ w kontekście wpływu na wyniki przedsiębiorstwa przy uwzględnieniu uwarunkowań: strategii i struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa, klimatu sprzyjającego twórczości oraz otoczenia przedsiębiorstwa. Tak zakrojone badania empiryczne powinny pozwolić na realizację celów pracy, sformułowanie implikacji teoretycznych i praktycznych oraz określenie przyszłych kierunków badań w obszarze zarządzania talentami.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

3.3. Dobór i struktura próby badawczej

Celem weryfikacji hipotez badawczych i modelu przeprowadzono badania ilościowe wśród przedsiębiorstw z terenu Polski. Za techniczne gromadzenie danych przy pomocy ankiety było odpowiedzialne Centrum Badań i Ekspertyz przy Uniwersytecie Ekonomicznym w Katowicach. Dane były zbierane w okresie od października 2014 roku do stycznia 2015 roku wśród organizacji zatrudniających powyżej 250 pracowników. Uzasadnieniem dla prowadzenia badań wyłącznie wśród dużych przedsiębiorstw jest istnienie przedmiotu badania – zarządzania talentami w zinstytucjonalizowanej formie przede wszystkim w dużych organizacjach. Małe i średnie przedsiębiorstwa, ze względu na często nikły poziom sformalizowania i relatywnie niską jakość zarządzania zasobami ludzkimi [Kotey i Slade, 2005; Strużyna, Ingram i Kraus, 2009], zdecydowanie rzadziej decydują się na wprowadzanie programów zarządzania talentami.

Dobór próby był prowadzony wieloetapowo. W pierwszym kroku spośród ponad 10 000 dużych organizacji działających w Polsce stworzono operat losowania zawierający 3217 przedsiębiorstw. Początkowa, założona wielkość próby wynosiła 500 organizacji i została ona wylosowana spośród firm wchodzących w skład operatu. Dodatkowo, przewidując trudności w dotarciu do przedsiębiorstw i zgromadzeniu danych, wylosowano także drugą pulę 500 organizacji (losowanie odbywało się w podziale na województwa (warstwy), a założona liczebność przedsiębiorstw losowanych w każdym województwie była zależna od liczby dużych podmiotów zlokalizowanych na jego terenie).

Dobór przedsiębiorstw do badania zakładał, że w pierwszej kolejności kontaktowano się z organizacjami z pierwszej próby 500 przedsiębiorstw, w razie odmowy udziału w badaniu nawiązywano kontakt z organizacją o odpowiadającym numerze z drugiej puli. Jeśli organizacja wyrażała zgodę na udział w badaniu, wysyłany był do niej ankieter z przygotowanym kwestionariuszem. Tym sposobem Centrum zgromadziło 332 wypełnione kwestionariusze, co daje realizację próby na wysokim poziomie przekraczającym 66% (33%, uwzględniając drugą, uzupełniającą pulę). Tak wysoki poziom realizacji był wynikiem osobistych starań i zaangażowania ankieterów oraz konsekwentnego dobierania organizacji z drugiej próby. Szczególny nacisk położono na dotarcie z kwestionariuszami do przedsiębiorstw posiadających programy zarządzania talentami oraz takich, które takie programy zamierzają opracować i wdrożyć.

Respondentami w badaniu byli menedżerowie wyższych lub średnich szczebli odpowiedzialni za programy zarządzania talentami lub kierownicy działów zarządzania zasobami ludzkimi (lub im odpowiadających). Wypełniając kwestionariusz, wyrażali oni opinie dotyczące badanych obszarów. Badanie

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

opinii, choć jest metodą dostarczającą informacji mniej obiektywnych niż rzeczywiste, obserwowalne i kwantyfikowalne wielkości [Podsakoff i in., 2003], jest powszechnie uznaną i stosowaną metodą badania zjawisk w naukach o zarządzaniu, a w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi w szczególności [Cook i Ferris, 1986; Delaney i Huselid, 1996; Collins i Clark, 2003].

Poniżej przedstawiono charakterystykę próby ze względu na wybrane cechy, co pozwala przybliżyć jej strukturę. Kwestionariusze badawcze zostały wypełnione przez 81 menedżerów wyższego szczebla, 214 menedżerów średniego szczebla, w przypadku 4 kwestionariuszy nie podano powyższej informacji. Wśród badanych organizacji 193 przedsiębiorstwa miały wdrożony program zarządzania talentami, 72 przedsiębiorstwa rozważają wdrożenie takiego programu, a w 61 przedsiębiorstwach program taki nie istnieje i respondent nie przewiduje wdrożenia takiego rozwiązania organizacyjnego. Wśród badanych najwięcej było przedsiębiorstw usługowych (99), 86 prowadziło działalność produkcyjną, 64 trudniło się przede wszystkim handlem, a 76 deklarowało działalność mieszaną. W jednym przypadku nie udzielono informacji. Średnio badane przedsiębiorstwa zatrudniały 1252 pracowników, przy czym ze względu na objęcie badaniem przedsiębiorstw bardzo dużych, zatrudniających powyżej 40 000 pracowników, bardziej zasadne jest wykorzystanie mediany, która wskazuje, że połowa badanych organizacji zatrudniała mniej niż 370 pracowników, a połowa więcej. Najmniejsze z badanych organizacji zatrudniały 250, a największa ponad 40 000 pracowników. Wiek badanych organizacji wahał się od 1 roku (2 przedsiębiorstwa) do 200 lat (1 przedsiębiorstwo), a średni czas funkcjonowania na rynku wyniósł 30 lat.

W większości badanych przedsiębiorstw średni wiek pracowników mieścił się w przedziale pomiędzy 31 a 40 lat (183 przedsiębiorstwa), w 60 firmach wynosił od 18 do 30 lat, w 71 – od 41 do 50 lat, a w 11 przekraczał 51 lat. W jednym przypadku nie podano odpowiedzi. W 161 przedsiębiorstwach udział pracowników powyżej 50 roku życia nie przekraczał 20%. Udział pracowników w grupie wiekowej 50+ na poziomie od 21% do 40% deklarowało 113 organizacji, od 41% do 60% – 35 przedsiębiorstw, a zaledwie w 17 przedsiębiorstwach udział ten był wyższy niż 60%. Pracownicy z wyższym wykształceniem stanowili większość (powyżej 51%) w 131 organizacjach, a w 213 przedsiębiorstwach udział pracowników z wyższym wykształceniem nie przekraczał 50%; dwie organizacje odmówiły odpowiedzi na to pytanie.

W pierwszym kroku analizie poddano kompletność wypełnionych kwestionariuszy, przy czym 6 kwestionariuszy zostało na tym etapie odrzuconych ze względu na braki danych. Ostatecznie w próbie znalazło się 326 organizacji, na których były prowadzone dalsze analizy statystyczne. Ze względu na losowy

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

dobór organizacji do próby badawczej można uznać zebrane dane za reprezentatywne względem badanej populacji. Wyniki badań opracowano przy wykorzystaniu dwóch pakietów statystycznych: SPSS ver. 20 for MAC oraz Mplus 7.2 for MAC.

3.4. Zmienne i miary

3.4.1. Zarządzanie talentami w organizacji

Analizy literatury z obszaru zarządzania talentami doprowadziły do stwierdzenia, że zjawisko to badane jest przede wszystkim na poziomie najlepszych praktyk [Goldsmith i Carter, 2010; Guerci i Solari, 2012], a spojrzenia z perspektywy strategicznej, choć obecne w literaturze, nie oferują narzędzi użytecznych z perspektywy prowadzonych badań [Boudreau i Ramstad, 2005a; Deery, 2008]. Z tego względu organizacyjne zarządzanie talentami było badane przy wykorzystaniu autorskiego kwestionariusza opartego na prowadzonych w latach 2011-2012 badaniach jakościowych w trzech wybranych dużych organizacjach zgodnie z metodologią teorii ugruntowanej [por. Charmaz, 2006], której konstrukcję zaprezentowano w rozdziale pierwszym. Teoria ugruntowana pozwala na tworzenie podbudowy teoretycznej w słabo rozpoznanych obszarach, w których brak jest wyjaśnień dla istniejących zjawisk lub zdarzeń. Zapewnia przede wszystkim spójność generowanej teorii z praktyką poprzez oferowanie wyjaśnień, przypuszczeń, interpretacji czy praktycznych wskazówek [Glaser i Strauss, 2009], co ma znaczenie w przypadku zarządzania talentami, które pojawiło się z początkiem XXI wieku w praktyce funkcjonowania przedsiębiorstw [Iles, Preece i Chuai, 2010]. Skonstruowana teoria w połączeniu z analizami istniejącej literatury pozwoliła na wygenerowanie inicjalnej puli pytań, na podstawie której, w wieloetapowej procedurze, zostało stworzone narzędzie pozwalające badać organizacyjne zarządzanie talentami z perspektywy strategicznej (polityk).

Zarządzanie talentami w procesie generowania inicjalnej puli pytań było rozumiane jako organizacyjne wysiłki zmierzające do identyfikacji, przyciągnięcia, pozyskania, rozwoju i utrzymania utalentowanych pracowników [Tansley, 2011] (pełna wersja definicji dostępna jest w podrozdziale 1.4). Analizy polityk organizacji odnoszących się do zarządzania talentami ukazały, że tworzą one przeciwstawne, w sensie dialektycznym, pary stwierdzeń. Przemawia to za wykorzystaniem koncepcji godzenia sprzeczności strategicznych w procesie tworzenia narzędzia i interpretacji wyników badań [por. Bratnicki, 2001]. Istota godzenia sprzeczności strategicznych polega na rozpoznawaniu nieuniknionych presji i próbach znalezienia równowagi pomiędzy dwoma siłami w taki sposób,

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

by żadna nie przeważała nad drugą. Rozwiązanie dylematu polega na umiejętności zaakceptowania różnorodności i umiejętnego kładzenia nacisku na obydwie polityki tworzące dialektycznie sprzeczną parę [Seo i Creed, 2002]. Poprzez pracę z dynamicznymi siłami tworzącymi współczesne organizacje badacze i menedżerowie uzyskują zrozumienie dla ich dynamiki oraz znaczenia dla utrzymywania przewagi konkurencyjnej [Lado i in., 2006]. Fiol [1995] podkreśla, że organizacyjna rzeczywistość jest wypełniona paradoksami i niejednoznacznością, a organizacje mogą odnosić sukcesy lub upadać opierając się na ich zdolności do zarządzania sprzecznościami i wewnętrznymi presjami.

Tworząc kwestionariusz pomiaru organizacyjnego zarządzania talentami, miano na uwadze konieczność odpowiedniej konstrukcji poszczególnych stwierdzeń tak, by w dalszej kolejności możliwe było przeprowadzenie stosownych analiz statystycznych z perspektywy celów badań. Założono, opierając się na konstrukcji modelu badawczego, że konieczne będzie przeprowadzenie modelowania równań strukturalnych, dlatego narzędzie analizy musiało spełnienić założenia, między innymi dotyczące natury badanych konstruktów [Kim, 2011]. Modelowanie równań strukturalnych zakłada między innymi, że badane konstrukty mają charakter reflektywny, a nie formatywny, to znaczy poszczególne stwierdzenia stanowią odzwierciedlenie ukrytej, nieobserwowalnej zmiennej utajonej. W literaturze wyszczególnia się kilka wyróżników konstruktów reflektywnych odróżniających je od formatywnych, a w szczególności: charakteryzują się one tym, że indykatory (stwierdzenia) są powodowane konstruktem, a ich notacja statystyczna ma postać równania regresji, gdzie każde poszczególne stwierdzenie jest funkcją ukrytego konstruktu. Także usunięcie poszczególnych stwierdzeń tworzących skalę nie powoduje zmiany konstruktu, a korelacje pomiędzy poszczególnymi stwierdzeniami są wysokie. Co więcej, konstrukt reflektywny może być statystycznie identyfikowany w izolacji od pozostałych zmiennych tworzących model, podczas gdy konstrukt formatywny może zostać oszacowany jedynie w procesie analizy w powiązaniu z innymi zmiennymi [Roy i in., 2012].

Konsekwencje niewłaściwej specyfikacji konstruktu na etapie analizy są poważne i były w ostatnich latach szczegółowo analizowane w literaturze [Baxter, 2009; Collier i Bienstock, 2009]. W szczególności mają one znaczenie dla wyników analiz, przy czym w przypadku błędnego określenia typu konstruktu wyniki analiz SEM mogą się znacząco różnić [MacKenzie, Podsakoff i Jarvis, 2005; Diamantopoulos i Siguaw, 2006]. Zastosowanie podejścia opartego na godzeniu sprzeczności strategicznych pozwala, ze względu na jego naturę i formułę obliczania poziomu zdolności do godzenia sprzeczności strategicznych, tworzyć skale spełniające wymagania stawiane przez modelowanie równań strukturalnych dotyczące konstruktów reflektywnych.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

Ostateczna postać kwestionariusza składała się z 28 stwierdzeń, tworzących sprzeczne w sensie dialektycznym pary, które były badane w próbie przedsiębiorstw posiadających programy zarządzania talentami (n = 195). Całe narzędzie w badanej próbie osiągnęło poziom alfa Cronbacha = 0,746, który zgodnie ze wskazówkami literaturowymi jest odpowiedni [Kotabe, 1990].

Analizy danych były prowadzone na podstawie obliczonych wskaźników zdolności do godzenia sprzeczności strategicznych zgodnie z propozycją Bratnickiego [2002], wykorzystaną także w pracy Dyducha [2013]. W skrócie, organizacyjne zdolności do godzenia sprzeczności strategicznych były obliczane według poniższej formuły:

$$d = \sqrt{(7-x)^2 + (7-y)^2},$$

gdzie:
d − zdolność do godzenia sprzeczności strategicznych w określonym obszarze;
x − ocena respondenta w pierwszym stwierdzeniu tworzącym sprzeczną parę;
y − ocena respondenta w drugim stwierdzeniu tworzącym sprzeczną parę.

Zgodnie z obliczonymi wartościami zdolności do godzenia sprzeczności strategicznych, w następnym kroku przeprowadzono analizę czynnikową przy wykorzystaniu pakietu SPSS 20.0. Zarówno współczynnik pod tabelą korelacji, jak i statystyki testu Keisera-Meyera-Olkina i Bartletta uprawniały do przeprowadzenia dalszych analiz. Wyniki wskazują na istnienie trzech wymiarów: strukturalnego, strategicznego i ideologicznego, w których znalazło się odpowiednio 3, 5 i 5 par sprzeczności. Wymiary te zostały nazwane zgodnie z sugestiami przedstawionymi przez Bratnickiego [2002], a etykietom tym odpowiada natura tworzących je składowych. Wyniki przeprowadzonej analizy czynnikowej przedstawia tabela 4.

Tabela 4. Macierz składowych rotowanych zmiennej „zarządzanie talentami"

Składowe	**Wymiar**		
	Strukturalny (alfa = 0,871)	**Strategiczny (alfa = 0,851)**	**Ideologiczny (alfa = 0,690)**
1	**2**	**3**	**4**
P6.15 i P6.16. Identyfikacja talentów prowadzona w sposób swobodny vs. identyfikacja talentów sformalizowana	0,872	–	–
P6.17 i P6.18. Rekrutacja talentów prowadzona w sposób swobodny vs. rekrutacja talentów sformalizowana	0,837	–	–
P6.19 i P6.20. Ocenianie talentów w sposób elastyczny vs. ocenianie talentów w sposób sformalizowany	0,774	–	–

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

cd. tabeli 4

1	2	3	4
P6.27 i P6.28. Jasne określenie celów programu zarządzania talentami vs. tworzenie programu nastawionego na poszukiwanie i wykorzystywanie szans	–	0,728	–
P6.1 i P6.2. Samodzielność vs. praca grupowa pracowników utalentowanych	–	0,723	–
P6.3 i P6.4. Koncentracja na wynikach vs. koncentracja na potencjale talentów	–	0,667	–
P6.23 i P6.24. Zorientowanie programu na rozwój pracowników vs. zorientowanie programu na rozwój przedsiębiorstwa	–	0,593	–
P6.5 i P6.6. Uniwersalność vs. dedykowanie rozwiązań dla różnych szczebli organizacyjnych	–	0,575	–
P6.9 i P6.10. Rekrutacja talentów spoza przedsiębiorstwa vs. rekrutacja talentów z wnętrza przedsiębiorstwa	–	–	0,707
P6.21 i P6.22. Istnienie działu zarządzania talentami vs. funkcjonowanie grup projektowych ds. zarządzania talentami	–	–	0,694
P6.7. i P6.8. Uwzględnianie specyfiki kulturowej vs. stosowanie rozwiązań z firmy macierzystej (jeśli organizacja globalna)	–	–	0,654
P6.13 i P6.14. Formalnie zapisana definicja talentu vs. elastyczne podejście do określania kto jest talentem	–	–	0,584
P6.11 i P6.12. Rozwiązania promujące pewne grupy pracowników vs. rozwiązania jednolite dla wszystkich	–	–	0,571
Metoda wyodrębnienia: Głównych składowych Metoda rotacji: Varimax z normalizacją Kaisera Rotacja osiągnęła spójność w 5 iterakcjach			

Źródło: opracowanie własne.

Przeprowadzona w kolejnym kroku konfirmacyjna analiza czynnikowa potwierdziła istnienie trzech wymiarów, a jej wyniki wskazały, że jedna zmienna – „zdolność do godzenia sprzeczności pomiędzy określeniem programu zarządzania talentami w czasie a uzależnieniem długości trwania programu od potrzeb" nie stanowi istotnego elementu modelu. Jednocześnie poziomy miar RMSEA, CFI i TLI, wynoszące odpowiednio: 0,039; 0,967 i 0,957, świadczą o wysokim poziomie dopasowania modelu teoretycznego do danych empirycznych. Statystyka RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation* – średni kwadrat błędu oszacowania) była niższa od minimalnego, akceptowalnego poziomu wskazywanego w literaturze, wynoszącego 0,06. Podobnie wskaźniki CFI (*Comparative Fit Index*) oraz TLI (*Tucker-Lewis Index*) osiągnęły poziomy przekraczające wartości oczekiwane dopasowanych modeli wskazane w literatu-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

rze – przekroczyły wartość 0,95, zbliżając się do jedności [Hooper, Coughlan i Mullen, 2008]. Takie wyniki analiz oznaczają dobre odzwierciedlenie modelu teoretycznego w danych empirycznych, co potwierdza poprawność założeń teoretycznych. Świadczą one także o reflektywnym charakterze organizacyjnego zarządzania talentami, o czym przekonują wyniki współczynnika alfa Cronbacha. Dodatkowym argumentem potwierdzającym tę tezę są wysokie współczynniki korelacji, przekraczające poziomy 0,5, pomiędzy poszczególnymi zmiennymi. Podsumowując, konstrukt „zarządzanie talentami" jest wielowymiarowy, natomiast sprzeczności strategiczne utworzyły jedynie trzy, a nie zakładane w literaturze [Bratnicki, 2001] pięć wymiarów.

3.4.2. Polityki przedsiębiorstwa względem pracowników w grupie wiekowej 50+

Problematyka zarządzania pracownikami w grupie wiekowej 50+ jest od wielu lat podejmowana w literaturze krajowej [Wiśniewski, 2009] i zagranicznej [Loretto i White, 2006; Furunes, Mykletun i Solem, 2011] oraz konsekwentnie uznawana za istotną z punktu widzenia zarówno organizacji, jak i gospodarki. Na arenie międzynarodowej nie przedstawiono jednak spójnego narzędzia mogącego posłużyć w podejmowanym procesie badawczym. Celem poddania badaniu polityk organizacji względem pracowników w grupie wiekowej 50+ opracowano zatem autorskie narzędzie pozwalające oceniać stopień nasilenia organizacyjnej uwagi poświęcanej trosce o starszych pracowników. Składało się ono z 8 stwierdzeń opartych na pracy Taylora i Walkera [1998], a procedura jego tworzenia została przedyskutowana na międzynarodowej konferencji organizowanej corocznie przez Brytyjską Akademię Zarządzania [Ingram, 2015]. Konstrukt polityki przedsiębiorstwa względem pracowników w grupie wiekowej 50+ ma charakter reflektywny, to znaczy, że poszczególne stwierdzenia w kwestionariuszu stanowią odbicie zmiennej utajonej. Przeprowadzona analiza rzetelności wykazała wysoką spójność kwestii podejmowanych w narzędziu (alfa Cronbacha = 0,919), co świadczy o wysokich korelacjach pomiędzy pytaniami je tworzącymi i wysokiej spójności odpowiedzi. Tym samym narzędzie można uznać za wiarygodne i mogące służyć w badaniach empirycznych.

W następnym kroku przeprowadzono analizę czynnikową, na próbie 326 organizacji, przy czym zarówno wyznacznik pod macierzą korelacji, jak i statystyki testów Keisera-Meyera-Olkina i Bartletta uprawniały do przeprowadzenia analiz. Wyniki wskazują na istnienie dwóch wymiarów, nazwanych odpowiednio „formalizacja polityk względem pracowników 50+" oraz „włączanie pracowników 50+ w działanie organizacji", zgodnie z treścią tworzących je pytań. Wyniki analizy czynnikowej ukazano w tabeli 5.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

Tabela 5. Wymiary polityk organizacji względem pracowników 50+

Składowe	Wymiar	
	Formalizacja polityk względem pracowników 50+	**Włączanie pracowników 50+ w działanie organizacji**
P8. Wykorzystywanie zapisów polityki względem pracowników 50+ w praktyce	0,891	
P7. Wdrożenie polityki zarządzania pracownikami 50+ i konsekwentne stosowanie przez menedżerów wszystkich szczebli	0,881	
P6. Obszerność i kompleksowość polityki zarządzania pracownikami 50+	0,870	
P5. Istnienie dokumentu precyzującego politykę zarządzania pracownikami 50+	0,866	
P3. Jasne określenie polityki zarządzania pracownikami 50+	0,767	
P1. Angażowanie się w sprawy pracowników 50+ poprzez tworzenie procedur, strategii, programów działania	0,724	
P4. Wspieranie inicjatyw zmierzających do aktywizacji i wykorzystania potencjału pracowników 50+	0,715	
P2. Aktywne włączanie pracowników 50+ w działania przedsiębiorstwa		0,942
Metoda wyodrębnienia: Głównych składowych Metoda rotacji: Varimax z normalizacją Kaisera Rotacja osiągnęła spójność w 3 iteracjach		

Źródło: opracowanie własne.

Przeprowadzona w dalszym toku badań konfirmacyjna analiza czynnikowa potwierdziła dwuelementowość badanego konstruktu, dostarczając dodatkowego wsparcia dla tezy o rzetelności narzędzia badawczego. Choć statystyka RMSEA przekroczyła dopuszczalną wartość, osiągając poziom 0,105, to jednak współczynniki CFI i TLI, uzyskując poziomy 0,970 i 0,950, stanowią potwierdzenie wysokiej spójności modelu teoretycznego z danymi empirycznymi, co świadczy o dobrym dopasowaniu. Przeprowadzone analizy wykazały, że poszczególne stwierdzenia tworzące narzędzie są ze sobą silnie powiązane, co dodatkowo potwierdza tezę o spójności i rzetelności narzędzia odzwierciedlającego konstrukt teoretyczny, a wyniki przynoszą wsparcie dla tezy dotyczącej formatywnej natury badanego konstruktu teoretycznego. Analizy czynnikowe prowadzą do stwierdzenia, że polityki organizacji względem pracowników starszych tworzą dwa wymiary, a w szczególności wymiar formalizacji polityk względem pracowników 50+ i włączania pracowników 50+ w działania organizacji.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

3.4.3. Wyniki przedsiębiorstwa

Wyniki przedsiębiorstwa powszechnie uznawane są za podstawową zmienną zależną w naukach o zarządzaniu [Dyduch, 2008; Richter, Dawson i West, 2011], a w szczególności w zarządzaniu zasobami ludzkimi [Cook i Ferris, 1986; Lawler, 2005; Azmi, 2011]. Celem poddania badania związków pomiędzy zarządzaniem talentami, politykami przedsiębiorstwa względem pracowników 50+ a wynikami przedsiębiorstwa dla pomiaru zmiennej zależnej wybrano zmodyfikowane narzędzie zaproponowane przez Antoncica i Hisricha [2001]. Jego wybór był podyktowany przede wszystkim jego popularnością, tym, że bada ono subiektywne opinie dotyczące wyników w odniesieniu do konkurentów, co ułatwia procesy gromadzenia danych (nie czyniąc jednocześnie skali i gromadzonych danych niewiarygodnymi), oraz ze względu na jego wewnętrzną spójność i potwierdzoną w innych badaniach rzetelność [Kearney, Hisrich i Roche, 2009].

Narzędzie do badania efektywności przedsiębiorstwa składało się z pięciu pytań testowanych na 7-elementowej skali Likerta (1 oznaczało zdecydowanie gorszy, a 7 zdecydowanie lepszy). Narzędzie to poddaje badaniu wzrost (rozwój) poprzez analizy wzrostu zatrudnienia i sprzedaży netto, udział w rynku (mierzony wartością i wolumenem sprzedaży) oraz zyskowność. W przeprowadzonych badaniach cechowało się ono wysoką spójnością, o czym świadczy poziom współczynnika alfa Cronbacha ($\alpha = 0{,}887$). Przeprowadzona analiza czynnikowa, której uzasadnieniem są poziom wyznacznika pod macierzą korelacji, miara Kaisera-Meyera-Olkina (KMO = 0,874) oraz istotny statystycznie wynik testu sferyczności Bartletta (chi-kwadrat = 876,503, $p < 0{,}05$), wykazała, że efektywność przedsiębiorstwa jest konstruktem jednowymiarowym, przy czym siła ładowania poszczególnych stwierdzeń wyniosła od 0,759 do 0,872 dla poszczególnych stwierdzeń. Wszystkie miary wyników tworzące narzędzie były istotne z punktu widzenia analizy, a sam konstrukt, zważywszy na silne korelacje pomiędzy poszczególnymi stwierdzeniami (współczynniki korelacji wahały się w przedziale od 0,289 do 0,754), wysoki poziom alfa Cronbacha i naturę pytań, należy uznać za reflektywny. Oznacza to, że poszczególne miary efektywności są odbiciem zmiennej utajonej.

3.4.4. Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa

Struktury organizacyjne, odzwierciedlające podział obowiązków i zadań współczesnych przedsiębiorstw, stanowią tło, na którym podejmowane są kluczowe decyzje, wykonywane są rozmaite działania i przebiegają procesy zapewniające tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej [Csaszar, 2012]. Stanowią one zatem naturalny kontekst dla zależności pomiędzy zarządzaniem

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

talentami oraz politykami organizacji względem pracowników w grupie wiekowej 50+ a wynikami przedsiębiorstwa. Spośród licznych narzędzi badania struktury organizacyjnej wybrano sprawdzoną i wielokrotnie przetestowaną empirycznie propozycję Oldhama i Hackmana [1981], zakładającą analizę tego elementu konstruktu przez pryzmat stopnia formalizacji, standaryzacji, centralizacji, konfiguracji i specjalizacji, czyli pięciu podstawowych cech struktur organizacyjnych [James i Jones, 1976]. Narzędzie to składa się z 7 pytań ocenianych na 7-punktowej skali Likerta (gdzie 1 – wcale nie pasuje, 7 – w pełni pasuje) oraz jednego pytania dotyczącego liczby szczebli organizacyjnych w przedsiębiorstwie, opisującego konfigurację przedsiębiorstwa. Przeprowadzona analiza rzetelności wykazała wysoką spójność pytań dotyczących formalizacji, standaryzacji, centralizacji i specjalizacji, a współczynnik alfa Cronbacha osiągnął poziom 0,769 (po uwzględnieniu pytania dotyczącego konfiguracji ze względu na jego konstrukcję – respondenci udzielali odpowiedzi wskazując bezpośrednio liczbę szczebli organizacyjnych, wartość alfy spada do poziomu 0,621, czyli poniżej progu uznawanego za akceptowalny).

Przeprowadzona w kolejnym kroku analiza czynnikowa, której zasadność potwierdzają poziomy wyznacznika pod tabelą korelacji, wynik testu Kaisera-Meiera-Olkina (KMO = 0,810) oraz testu Bartletta wskazują, że odpowiedzi respondentów na 7 pytań ocenianych na skali Likerta ujawniają dwa wymiary: pierwszy, składający się z pierwszych 5 pytań, dotyczący formalizacji, standaryzacji i specjalizacji (nazwany: „formalizacja, standaryzacja i specjalizacja") i drugi, dotyczący stopnia centralizacji (nazwany: „centralizacja"). Poszczególne stwierdzenia silnie „ładowały się" (*loading*) do dwóch zidentyfikowanych wymiarów, a wyniki przedstawione są w tabeli 6.

Tabela 6. Wymiary struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa

Składowe	**Wymiar**	
	Formalizacja, standaryzacja i specjalizacja	**Centralizacja**
P2. Istnienie dokumentu określającego zasady i procedury w przedsiębiorstwie	,774	
P4. Przechowywanie pisemnych dokumentów dotyczących wyników pracy pracowników	,766	
P5. Istnienie formalnego programu orientacji nowych pracowników	,728	
P3. Istnienie zakresów obowiązków dla większości stanowisk	,611	
P1. Istnienie dużej liczby pisemnych procedur i zasad	,591	
P7. Angażowanie niewielu osób z górnych poziomów przedsiębiorstwa w podejmowanie decyzji		,934
P6. Określenie przedsiębiorstwa jako wysoce scentralizowanego		,550
Metoda wyodrębnienia: Głównych składowych Metoda rotacji: Varimax z normalizacją Kaisera Rotacja osiągnęła spójność w 3 iteracjach		

Źródło: opracowanie własne.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

Stworzone dwa wymiary są podstawą dla dalszych analiz. Mając na uwadze istotne statystycznie, lecz słabe związki pomiędzy poszczególnymi stwierdzeniami, wynikające z analizy tabeli korelacji, oraz naturę badanego zjawiska, stwierdzono, że konstrukt „struktura organizacyjna przedsiębiorstwa" ma charakter formatywny. Oznacza to, że poszczególne pytania łącznie traktowane pozwalają na pełną charakterystykę struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Tym samym, dla celów dalszych obliczeń skalkulowano wartości metazmiennych, obliczone jako średnia odpowiedzi na poszczególne pytania tworzące wymiar, która była ważona siłą ładowania poszczególnych czynników (patrz wartości w tabeli 4). Tak obliczone metazmienne były wykorzystane w dalszym toku analiz.

3.4.5. Strategia przedsiębiorstwa

Strategia przedsiębiorstwa określająca sposoby osiągania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej jest silnie powiązana zarówno z wynikami przedsiębiorstwa [Kumar, Subramanian i Strandholm, 2011], jak również zarządzaniem zasobami ludzkimi oraz zachowaniami pracowników w organizacji [Åmo i Kolvereid, 2005]. Jest ona przy tym silnie determinowana wieloma czynnikami natury wewnętrznej i zewnętrznej [por. Nogalski, Wójcik-Karpacz i Karpacz, 2005]. Podobnie jak struktura organizacyjna przedsiębiorstwa, strategia stanowi tło i nadaje kierunek działaniom w zakresie organizacyjnego zarządzania talentami.

Spośród wielu narzędzi badania strategii przedsiębiorstwa wybrano krótką i sprawdzoną w renomowanym czasopiśmie skalę zaproponowaną przez Penga, Tana i Tonga [2004]. Analiza alfa Cronbacha wykazała, że skala cechuje się akceptowalną rzetelnością nieznacznie przekraczającą 0,7, a korelacje pomiędzy poszczególnymi stwierdzeniami są istotne statystycznie. Analiza czynnikowa, przeprowadzona przy pomocy metody wyodrębniania głównych składowych z rotacją Varimax, ukazała, że poszczególne stwierdzenia tworzące skalę, obrazujące skłonność do podejmowania ryzykownych zachowań, proaktywność i stopień agresywności zachowań tworzą jedną zmienną. Wszystkie jej elementy składowe są prostym odbiciem ukrytej zmiennej – strategii przedsiębiorstwa, oraz są ze sobą silnie skorelowane, dlatego konstrukt ma charakter reflektywny. Tym samym, w dalszych analizach założono wykorzystanie poszczególnych stwierdzeń tworzących konstrukt „strategia przedsiębiorstwa".

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

3.4.6. Klimat sprzyjający twórczości

Klimat jest określany przez różnych badaczy na wiele sposobów [Rousseau, 1988]. Jak podkreślają Parker i in. [2003], klimat to ogół warunków mających odzwierciedlenie w percepcjach, wierzeniach lub oczekiwaniach dotyczących efektów, uwarunkowań czy interakcji w przedsiębiorstwie. Jest on zatem postrzegany jako domena, w której rozliczne zmienne lub wymiary tworzą warunki dla kształtowania wyników. Tym samym klimat panujący w przedsiębiorstwie może przyczyniać się do osiągania przez nie pozytywnych wyników, a w efekcie do tworzenia i utrzymywania przewagi konkurencyjnej. Determinuje on również funkcjonowanie jednostek lub grup [Cooke i Rousseau, 1988], a zatem wpływa na podejmowanie kluczowych decyzji i wyborów w przedsiębiorstwie. Tworzy on więc ramy dla organizacyjnego zarządzania talentami.

Spośród wielu miar klimatu wybrano propozycję narzędzia zaproponowaną przez Huntera, Bedell i Mumforda [2007], która w badanej próbie odznaczała się wysoką wiarygodnością i rzetelnością (alfa Cronbacha = 0,848). Przeprowadzona analiza czynnikowa (wyznacznik pod macierzą korelacji istotnie różny od 0, KMO = 0,848; test sferyczności Bartletta istotny statystycznie – co daje podstawy do przeprowadzenia analizy), przy pomocy metody głównych składowych z rotacją Varimax, wykazała istnienie tylko jednego czynnika. Narzędzie spójnie bada zatem klimat, a poziom natężenia odpowiedzi w poszczególnych stwierdzeniach wskazuje na przyjazność klimatu dla podejmowania działań sprzyjających tworzeniu innowacyjnych rozwiązań, w tym w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi oraz zarządzania talentami. Klimat, którego odzwierciedleniem są opinie dotyczące przedsiębiorstwa, jest więc konstruktem reflektywnym, a do dalszych analiz przyjęto wykorzystanie poszczególnych stwierdzeń tworzących ten konstrukt.

3.4.7. Otoczenie przedsiębiorstwa

Jak podkreślają badacze, menedżerowie, interpretując organizację poprzez procesy określania, odkrywania i spostrzegania, kierują się wierzeniami dotyczącymi otoczenia i organizacyjnej dociekliwości, a same sposoby interpretacji są powiązane z analizami otoczenia, redukcją wieloznaczności, strategią i podejmowaniem decyzji [Daft i Weick, 1984]. Tym samym, charakterystyka otoczenia i sposób jego postrzegania stanowi zespół warunków, w których funkcjonują współczesne organizacje. To w kontekście otoczenia podejmowane są decyzje dotyczące kierunków działań i strategii organizacji [Sharma, 2000]. Tung [1979] stwierdza, że otoczenie, poprzez swoją złożoność, dynamikę i ruty-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

nizację problemów – stanów szans, oraz postrzeganie niepewności, ma znaczący wpływ na charakterystyki organizacji, w szczególności na strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa. Podsumowując powyższy wywód, można stwierdzić, że otoczenie i sposób jego postrzegania jest silnie powiązane zarówno ze strategią organizacji, jak i z jej strukturą, oraz wywiera wpływ na procesy przebiegające w jej wnętrzu.

Celem poddania badaniu otoczenia przedsiębiorstwa w roli moderatora relacji pomiędzy zarządzaniem talentami oraz politykami względem pracowników 50+ a wynikami przedsiębiorstwa, spośród wielu dostępnych miar wybrano krótkie narzędzie zaproponowane i przetestowane uprzednio przez Penga, Tana i Tonga [2004]. Mając na uwadze wiele miar dostępnych przy badaniu otoczenia organizacji [por. Bratnicka, 2013], wyboru skali dokonano opierając się na trzech kryteriach: kompleksowości, wiarygodności i obszerności. Po pierwsze, podyktowany był on przede wszystkim chęcią poddania badaniu percepcji trzech jego wymiarów: dynamiki, złożoności i wrogości – narzędzie to pozwala na uchwycenie postrzegania wszystkich trzech aspektów, jest zatem kompleksowe. Po drugie, uznano za zasadne dobranie narzędzia przetestowanego empirycznie, którego wiarygodność została potwierdzona we wcześniejszych badaniach, a narzędzie to zostało sprawdzone w recenzowanym czasopiśmie naukowym, przy czym jego fragmenty wykorzystano również w innych opracowaniach naukowych. Po trzecie, ponieważ kwestionariusz badania był w momencie dobierania zmiennych tworzących kontekst zarządzania talentami relatywnie obszerny, a objętość kwestionariusza wpływa na możliwości realizacji badań [por. Galesic i Bosnjak, 2009], konieczne było dobranie skali możliwie krótkiej, a narzędzie zaproponowane przez autorów jest zaledwie trzyelementowe.

Wymiary otoczenia organizacji były zatem badane przy wykorzystaniu trzyelementowej skali, przetłumaczonej metodą forward-back translation z języka angielskiego. Ze względu na to, że każde z pytań odnosi się do innego aspektu otoczenia analiza wskaźnika alfa Cronbacha jest w jego przypadku bezzasadna, gdyż odpowiedzi w poszczególnych stwierdzeniach nie muszą być ze sobą w żaden sposób skorelowane (respondenci mogą postrzegać złożoność, dynamikę i wrogość jako niezależne cechy otoczenia). Analiza korelacji Pearsona wykazała brak silnych związków pomiędzy badanymi wymiarami otoczenia, jedynie dynamika i złożoność były ze sobą powiązane ($r = 0{,}496$; $p < 0{,}01$). Związki dwóch wzmiankowanych wymiarów z wrogością były natomiast nieistotne statystycznie.

Wykorzystując powyżej opisane zmienne, w kolejnej części opracowania przeprowadzono analizy zależności pomiędzy badanymi konstruktami. Mają one pozwolić na weryfikację postawionych uprzednio hipotez badawczych.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

4. Analiza wpływu zarządzania talentami i pracownikami w dojrzałym wieku na wyniki przedsiębiorstwa w świetle badań empirycznych

4.1. Ogólna charakterystyka wyników badań – wyniki analizy korelacji

Celem bliższego poznania struktury badanych zjawisk w pierwszej kolejności przeprowadzono proste analizy oparte na statystykach opisowych oraz sprawdzono kompletność zebranych danych. W następnym kroku, zgodnie z zaleceniami dotyczącymi prowadzenia zaawansowanego testowania zależności przy wykorzystaniu metody analizy ścieżek (modelowania równań strukturalnych), wykonano analizy korelacji pomiędzy poszczególnymi konstruktami, by stwierdzić, czy i w jakim stopniu są one ze sobą powiązane w opinii respondentów. Analizy te przedstawiono w tabeli 7.

Tabela 7. Analiza korelacji pomiędzy konstruktami modelu badawczego

		1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Wymiar strukturalny ZT	Współczynnik	1	,483**	,424**	−,064	,279**	,314**	,192**	,279**	,450**
	p (istotność)		,000	,000	,251	,000	,000	,001	,000	,000
	N	326	326	326	326	326	326	326	326	326
2. Wymiar strategiczny ZT	Współczynnik	,483**	1							
	p (istotność)	,000								
	N	326	326							
3. Wymiar ideologiczny ZT	Współczynnik	,424**	,596**	1	,144**	,224**	,404**	,145**	,320**	,386**
	p (istotność)	,000	,000		,009	,000	,000	,009	,000	,000
	N	326	326	326	326	326	326	326	326	326
4. Polityki względem pracowników 50+	Współczynnik	−,064	−,049	,144**	1					
	p (istotność)	,251	,380	,009						
	N	326	326	326	326					
5. Wyniki przedsiębiorstwa	Współczynnik	,279**	,310**	,224**	−,006	1	,253**	,089	,325**	,400**
	p (istotność)	,000	,000	,000	,921		,000	,107	,000	,000
	N	326	326	326	326	326	326	326	326	326
6. Wymiar formalizacji	Współczynnik	,314**	,564**	,404**	−,007	,253**	1			
	p (istotność)	,000	,000	,000	,902	,000				
	N	326	326	326	326	326	326			

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

cd. tabeli 7

		1	2	3	4	5	6	7	8	9
7. Wymiar centralizacji	Współczynnik	,192**	,239**	,145**	,111*	,089	,415**	1		
	p (istotność)	,001	,000	,009	,046	,107	,000			,000
	N	326	326	326	326	326	326	326	326	6
8. Strategia przedsiębiorstwa	Współczynnik	,279**	,285**	,320**	,194**	,325**	,269**	,114*	1	
	p (istotność)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,040		
	N	326	326	326	326	326	326	326	326	
9. Klimat sprzyjający twórczości	Współczynnik	,450**	,418**	,386**	,072	,400**	,419**	,205**	,561**	1
	p (istotność)	,000	,000	,000	,197	,000	,000	,000	,000	
	N	326	326	326	326	326	326	326	326	326

** Korelacja jest istotna na poziomie p < 0,01.
* Korelacja jest istotna na poziomie p < 0,05 .

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki analiz korelacji wskazują na istotne powiązania pomiędzy trzema wymiarami zarządzania talentami (strukturalnym, strategicznym i ideologicznym) a wynikami przedsiębiorstwa oraz wartościami zmiennych tworzących kontekst (klimatem sprzyjającym twórczości, strategią i strukturą organizacyjną przedsiębiorstwa). Współczynniki korelacji liniowej Pearsona osiągnęły wartości od 0,224 do 0,450 i były istotne statystycznie na poziomie p < 0,01. Świadczy to o umiarkowanie silnych pozytywnych związkach pomiędzy godzeniem sprzeczności strategicznych w obszarach zarządzania talentami a wynikami przedsiębiorstwa, przy czym celem głębszej analizy tych związków w kolejnym fragmencie pracy zaprezentowano dalsze wyniki dociekań na ten temat.

Co interesujące, związek polityk zarządzania pracownikami w grupie wiekowej 50+ z wynikami przedsiębiorstwa oraz zmiennymi tworzącymi kontekst był nieistotny statystycznie lub relatywnie słaby (wahał się od 0,111 do 0,194), przy czym należy mieć na uwadze prostą naturę miary zależności, jaką jest korelacja. Związki te warto poddać dalszym analizom w toku badań, gdyż związki polityk względem pracowników w grupie wiekowej 50+ mogą ujawnić się dopiero w szerszym kontekście.

Również zmienne tworzące kontekst zarządzania talentami i polityk zarządzania pracownikami w grupie wiekowej 50+, czyli struktura organizacyjna przedsiębiorstwa, badana w trzech wymiarach, strategia przedsiębiorstwa, klimat sprzyjający twórczości oraz miary wrogości, dynamiki i złożoności otoczenia były ze sobą silnie powiązane. Co istotne, w badanej próbie dostrzeżono silne zależności pomiędzy strategią przedsiębiorstwa i klimatem sprzyjającym twórczości, które świadczą o wzajemnym powiązaniu tych dwóch konstruktów. W związku z powyższym, należy mieć na uwadze potencjalne wzajemne niwelowanie mediującego efektu tych dwóch zmiennych w głównej badanej zależności [Fairchild i MacKinnon, 2008].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

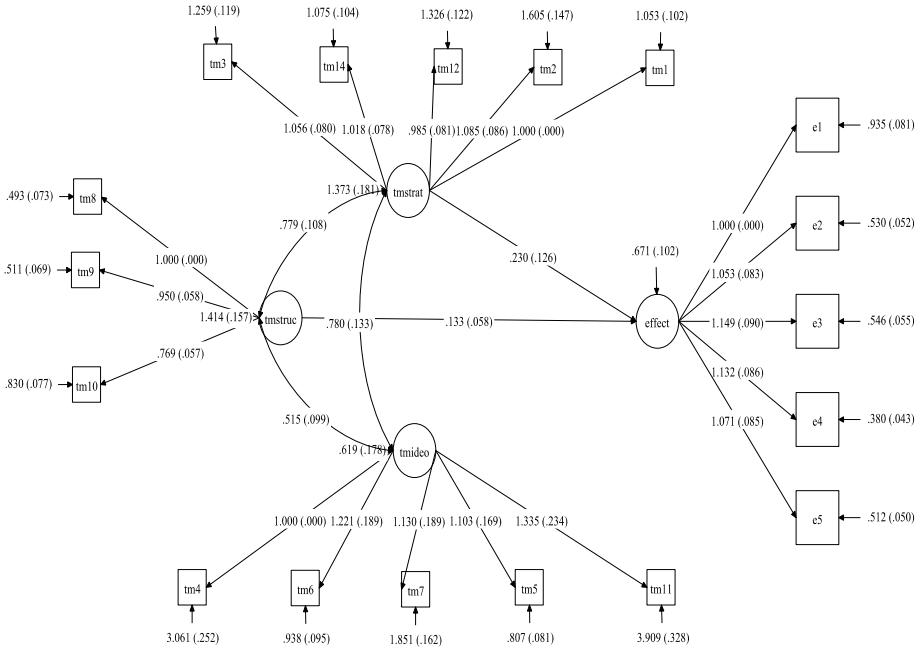
Wszystkie zaprezentowane wyniki analizy korelacji stanowią przesłankę dla dalszego pogłębiania wiedzy na temat wzajemnych zależności pomiędzy zmiennymi. W dalszej części opracowania przedstawione są pogłębione studia nad poszczególnymi zależnościami, przy czym przyjęte postępowanie badawcze zakłada stopniowe wzbogacanie modelu o kolejne zależności pomiędzy zmiennymi. Oznacza to, że w pierwszej kolejności zostanie przebadana podstawowa zależność, a następnie będzie ona konsekwentnie osadzana w kontekście. W kolejnym kroku analiza zależności pomiędzy zdolnościami do godzenia sprzeczności strategicznych w obszarze zarządzania talentami i wynikami organizacji zostanie zatem wzbogacona o powiązania tych dwóch konstruktów z politykami względem pracowników 50+. W kolejnym kroku zostanie przedstawiona rola struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa jako kluczowej determinanty, następnie zostaną wprowadzone do modelu zmienne mediujące (strategia przedsiębiorstwa i klimat sprzyjający twórczości), a w kolejnym kroku zostanie podjęta próba zbadania moderującej roli otoczenia pomiędzy zarządzaniem talentami, politykami zarządzania pracownikami w grupie wiekowej 50+ i wynikami przedsiębiorstwa. W końcowym kroku zostanie opracowany model równań strukturalnych ujmujący badane zależności globalnie (holistycznie). Ze względu na naturę badanych zmiennych w każdym kolejnym kroku będą wykorzystane metody modelowania równań strukturalnych.

4.2. Zależności pomiędzy organizacyjnym zarządzaniem talentami a wynikami przedsiębiorstwa

Do zbadania zależności pomiędzy zdolnościami do godzenia sprzeczności strategicznych w obszarze zarządzania talentami a wynikami organizacji wykorzystano metodę modelowania równań strukturalnych. Za użyciem tego narzędzia przemawia przede wszystkim reflektywny charakter obu badanych konstruków, zakładający, że poszczególne stwierdzenia są odzwierciedleniem zmiennych utajonych (wymiarów zarządzania talentami: strukturalnego, strategicznego i ideologicznego oraz wyników przedsiębiorstwa). Do analizy zastosowano pakiet statystyczny Mplus ver. 7.2, a wyniki syntetycznie przedstawia rysunek 3.

Z jego analizy wynika, że wymiary strategiczny i strukturalny zarządzania talentami są istotnymi predyktorami wyników przedsiębiorstwa, a zdolność do godzenia sprzeczności strategicznych w tych dwóch wymiarach przyczynia się do jej poprawy. Poziom wyjaśniania zmienności wyników przedsiębiorstwa przez zdolność do godzenia sprzeczności strategicznych w dwóch wskazanych obszarach jest umiarkowany i wynosi 14,7%, lecz jest istotny statystycznie.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334



Legenda:
tmstruc – wymiar strukturalny zarządzania talentami,
tmstrat – wymiar strategiczny zarządzania talentami,
tmideo – wymiar ideologiczny zarządzania talentami,
effect – wyniki przedsiębiorstwa,
e1-e5 – poszczególne stwierdzenia dotyczące wyników przedsiębiorstwa,
TM1-TM13 – zdolność do godzenia sprzeczności strategicznych w obszarze zarządzania talentami.
Nad strzałkami widnieją parametry modelu, a w nawiasach umieszczono błąd pomiaru.

Rysunek 3. Zależności pomiędzy wymiarami zdolności do godzenia sprzeczności strategicznych w obszarze zarządzania talentami a wynikami przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

Na etapie modelowania równań strukturalnych kluczowe pytanie dotyczy jakości modelu i stopnia dopasowania modelu teoretycznego do modelu wynikającego z danych. Powszechnie używanymi miarami dopasowania modelu są między innymi współczynniki RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*), CFI (*Comparative Fit Index*) oraz TLI (*Tucker-Lewis Index*) [zob. Hooper, Coughlan i Mullen, 2008]. Współczynnik RMSEA powinien dążyć do zera, a zgodnie ze wskazaniami metodycznymi wartości niższe niż 0,06 uznawane są za poświadczające o wysokim dopasowaniu, przy czym wartości niższe niż 0,8 są uznawane za akceptowalne. Dla oszacowanego modelu współczynnik RMSEA wyniósł 0,039, co świadczy o wysokim poziomie dopasowania danych empirycznych do modelu teoretycznego. Współczynniki CFI i TLI powinny, ze względu na swoją konstrukcję, zmierzać do wartości 1, przy czym poziom

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

wskaźnika przekraczający 0,9 powszechnie uznawany jest za indykator wysokiego stopnia dopasowania danych empirycznych do konstrukcji teoretycznej. Dla oszacowanego modelu współczynniki CFI i TLI osiągnęły poziomy 0,975 i 0,970, co potwierdza wysoką jakość stworzonego modelu.

Szczegółowe informacje wraz z dodatkowymi miarami jakości dopasowania modelu zostały zamieszczone w tabeli 13, zawierającej podsumowanie wszystkich szacowanych modeli.

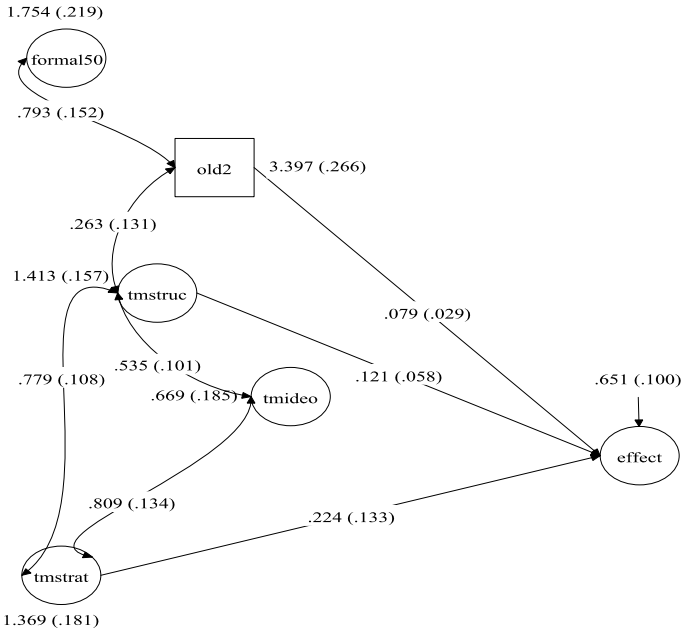
4.3. Zależności pomiędzy zarządzaniem talentami, politykami względem pracowników 50+ i wynikami przedsiębiorstwa

Celem analizy zależności pomiędzy zdolnościami godzenia sprzeczności strategicznych w obszarze zarządzania talentami, politykami względem pracowników 50+ i wynikami przedsiębiorstwa przeprowadzono modelowanie równań strukturalnych. Jest to uzasadnione wielkością i złożonością modelu, wyrażonymi wielością zmiennych oraz reflektywną naturą badanych konstruktów. Podobnie jak w przypadku badania zależności pomiędzy zarządzaniem talentami a wynikami przedsiębiorstwa, w tym przypadku również wykorzystano pakiet statystyczny Mplus 7.2. Wyniki w sposób syntetyczny, prezentując zależności jedynie pomiędzy badanymi konstruktami z pominięciem poszczególnych wskaźników tworzących konstrukty, przedstawia rysunek 4.

Dla podniesienia czytelności rysunku usunięto poszczególne zmienne obserwowane, stanowiące odzwierciedlenie zmiennych ukrytych (szczegóły analizy są zostały zamieszczone w tabeli 13, zawierającej podsumowanie wszystkich szacowanych modeli). Analiza rysunku 4 prowadzi do następujących wniosków. Po pierwsze, wszystkie wymiary organizacyjnego zarządzania talentami są ze sobą powiązane statystycznie, co świadczy o ich współzależności. Po drugie, jedynie dwa wymiary organizacyjnego zarządzania talentami – wymiar strukturalny i strategiczny – są pozytywnie powiązane z wynikami przedsiębiorstwa. Po trzecie, wymiar formalizacji polityk względem pracowników 50+ nie jest istotnie powiązany z wynikami przedsiębiorstwa ani z wymiarami organizacyjnego zarządzania talentami. Po czwarte, wymiar włączania pracowników 50+ w działania przedsiębiorstwa jest istotnie powiązany zarówno z wynikami przedsiębiorstwa, jak i wymiarem formalizacji polityk względem pracowników 50+ oraz wymiarem strukturalnym zarządzania talentami, co może świadczyć o mediującej roli tego wymiaru w relacji pomiędzy formalizacją polityk względem pracowników 50+ a efektywnością przedsiębiorstwa. Wyniki analizy mediacji pomiędzy wymiarem formalizacji polityk względem pracowników 50+

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

a wynikami przedsiębiorstwa poprzez wymiar włączania pracowników 50+ w działania przedsiębiorstwa wskazują jednak, że mediacja ta nie jest istotna statystycznie. Tym samym stwierdzono, że włączanie pracowników 50+ w działania przedsiębiorstwa nie jest mediatorem omawianej relacji.



Legenda:
tmstruc – wymiar strukturalny zarządzania talentami,
tmstrat – wymiar strategiczny zarządzania talentami,
tmideo – wymiar ideologiczny zarządzania talentami,
effect – wyniki przedsiębiorstwa,
formal50 – wymiar formalizacji polityk względem pracowników w grupie wiekowej 50+,
old2 – wymiar włączania pracowników w grupie wiekowej 50+ w działania organizacji.
Nad strzałkami widnieją parametry modelu, a w nawiasach umieszczono błąd pomiaru.

Rysunek 4. Zależności pomiędzy organizacyjnym zarządzaniem talentami, politykami względem pracowników 50+ i efektywnością przedsiębiorstwa

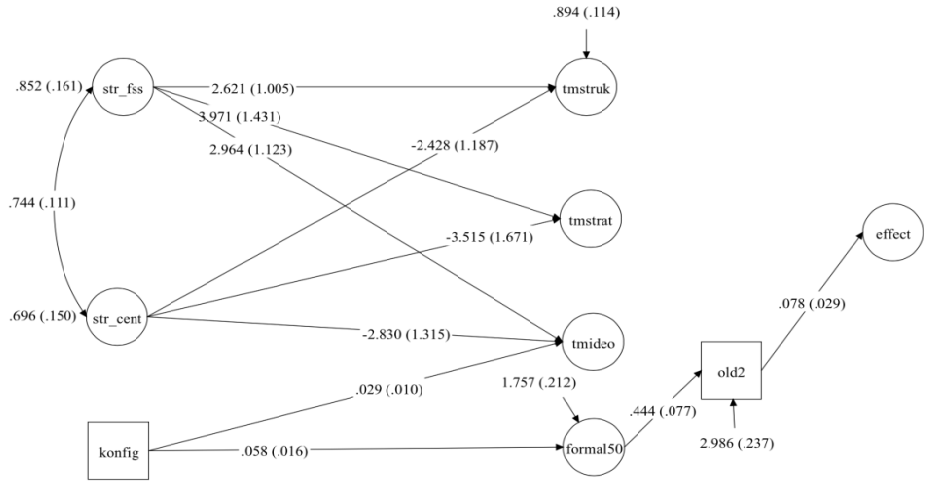
Źródło: opracowanie własne.

Podsumowując wyniki, należy stwierdzić, że włączenie w proces analityczny konstruktu polityki względem pracowników 50+ spowodowało nieznaczny, choć istotny statystycznie, wzrost stopnia wyjaśniania zmienności efektywności przedsiębiorstwa z 14,7% do 17,1%. Model w szacowanej postaci cechował się miarami RMSEA, CFI i TLI odpowiednio na poziomach 0,054, 0,943 i 0,934, co świadczy o jego wysokiej jakości i dobrym dopasowaniu danych empirycznych do modelu teoretycznego. Szczegóły dopasowania modelu przedstawione są w tabeli 13, zawierającej podsumowanie wszystkich szacowanych modeli.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

4.4. Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa jako determinanta (antecedencja) zdolności do godzenia sprzeczności strategicznych w obszarze zarządzania talentami oraz polityk przedsiębiorstwa względem pracowników 50+

Zgodnie z przyjętą metodą analizy w kolejnym kroku postanowiono zbadać, jaką rolę w kształtowaniu zarządzania talentami i polityk przedsiębiorstwa względem pracowników 50+ odgrywa struktura organizacyjna przedsiębiorstwa. W tym celu przeprowadzono analizy zależności przy wykorzystaniu analizy ścieżek (modelowania równań strukturalnych). Dla podniesienia czytelności rysunku usunięto poszczególne zmienne obserwowane, stanowiące odzwierciedlenie zmiennych ukrytych (szczegóły analizy są zostały zamieszczone w tabeli 13, zawierającej podsumowanie wszystkich szacowanych modeli). Wyniki prowadzonych analiz przedstawia syntetycznie rysunek 5.



Legenda:
tmstruc – wymiar strukturalny zarządzania talentami,
tmstrat – wymiar strategiczny zarządzania talentami,
tmideo – wymiar ideologiczny zarządzania talentami,
effect – wyniki przedsiębiorstwa,
formal50 – wymiar formalizacji polityk względem pracowników w grupie wiekowej 50+,
old2 – wymiar włączania pracowników w grupie wiekowej 50+ w działania organizacji,
str_sff – wymiar formalizacji, standaryzacji i specjalizacji struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa,
str_cent – wymiar centralizacji struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa,
konfig – wymiar konfiguracji struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa.
Nad strzałkami widnieją parametry modelu, a w nawiasach umieszczono błąd pomiaru.

Rysunek 5. Zależności pomiędzy strukturą organizacyjną przedsiębiorstwa, zarządzaniem talentami, politykami przedsiębiorstwa względem pracowników w grupie wiekowej 50+ i wynikami przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

Model został oszacowany na satysfakcjonującym poziomie, o czym świadczą bardziej niż zadowalające miary dopasowania (RMSEA = 0,054, CFI = 0,913 i TLI = 902) i pozwolił na wyjaśnienie ponad 25% zmienności wyników przedsiębiorstwa. Oferuje on zatem większą moc wyjaśniającą niż ten zawierający jedynie zarządzanie talentami i polityki zarządzania pracownikami 50+.

Przeprowadzone analizy doprowadziły do kilku interesujących wniosków. Po pierwsze, w modelu wymiary zarządzania talentami nie są ze sobą istotnie powiązane, co może być tłumaczone wprowadzeniem zmiennych poprzedzających – antecedencji – wymiarów struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Po drugie, wymiary formalizacji, standaryzacji i specjalizacji oraz centralizacji struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa istotnie wpływają na wszystkie wymiary zarządzania talentami. Po trzecie, wymiar konfiguracji struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa powiązany jest z wymiarem ideologicznym zarządzania talentami oraz wymiarem formalizacji polityk zarządzania pracownikami 50+. Po czwarte, w opisywanym modelu zarządzanie talentami, w przeciwieństwie do poprzednich wyników, nie stanowi o wynikach przedsiębiorstwa. Jedynie włączanie pracowników 50+ w działania organizacji (old2) jest istotnym czynnikiem kształtującym wyniki przedsiębiorstwa. Co więcej, aktywne włączanie pracowników 50+ w działania przedsiębiorstwa jawi się w świetle analiz mediacji jako istotna zmienna pozwalająca wyjaśniać wpływ formalizacji rozwiązań względem pracowników 50+ na wyniki przedsiębiorstwa. Jest to mediacja pełna, a informacje na ten temat przedstawia syntetycznie tabela 8.

Tabela 8. Mediująca rola włączania pracowników 50+ w działania organizacji

Wpływ	Współczynnik B w równaniu regresji	Przedział ufności (95%)	Czy zależność jest istotna statystycznie?
Bezpośredni wpływ	–0,044 (p = 0,309)	(–0,128; 0,040)	Nie
Pośredni wpływ	0,002 (p = 0,041)	(0,001; 0,022)	Tak
Całkowity wpływ	–0,042	–	–

Źródło: opracowanie własne.

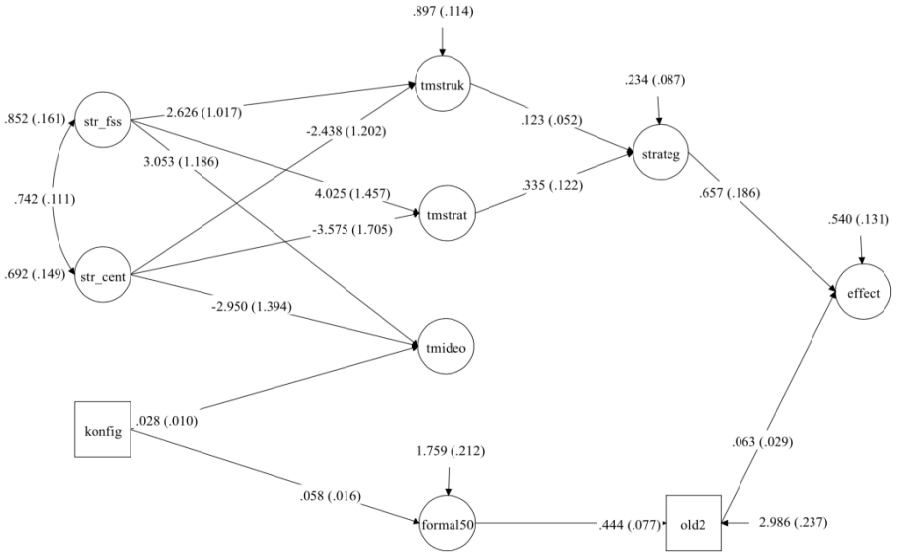
Wprowadzenie uwarunkowania zarządzania talentami w postaci struktury spowodowało zatem, że sama zdolność do godzenia sprzeczności strategicznych w obszarze zarządzania talentami nie wpływa istotnie na wyniki przedsiębiorstwa. Nie jest jednak wykluczone, że jest to wynikiem braku w modelu mechanizmów pozwalających na pojawienie się przedmiotowej zależności – strategii przedsiębiorstwa i klimatu sprzyjającego twórczości. Teza ta zostanie poddana analizie w kolejnej części opracowania, w której model zostanie wzbogacony o wspomniane zmienne mediujące.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

4.5. Strategia przedsiębiorstwa i klimat sprzyjający twórczości jako mediatory zależności pomiędzy zarządzaniem talentami, politykami względem pracowników 50+ i wynikami przedsiębiorstwa

W kolejnym kroku przystąpiono do sprawdzenia, w jakim stopniu strategia przedsiębiorstwa i klimat sprzyjający twórczości mediuje zależności pomiędzy zarządzaniem talentami, politykami względem pracowników 50+ i wynikami przedsiębiorstwa. Ze względu na silne zależności pomiędzy dwoma zmiennymi mediującymi stwierdzone w analizie korelacji, sugerujące współzależność konstruktów, analizy te rozbite są na trzy części. W pierwszej, oceniona jest mediująca rola strategii przedsiębiorstwa, w drugiej – klimatu sprzyjającego twórczości, a w trzeciej analizie poddany jest łączny wpływ.

W pierwszym kroku model przedstawiony w podrozdziale 4.4 został wzbogacony o strategię jako mediator podstawowych zależności między zarządzaniem talentami, politykami przedsiębiorstwa względem pracowników 50+ i wynikami przedsiębiorstwa. Przy czym struktura w dalszym ciągu jest antecedencją zarówno zarządzania talentami, jak i polityk przedsiębiorstwa względem pracowników 50+. Dla podniesienia czytelności rysunku usunięto poszczególne zmienne obserwowane, stanowiące odzwierciedlenie zmiennych ukrytych, i pozostawiono jedynie zależności istotne statystycznie (szczegóły analizy są zostały zamieszczone w tabeli 13, zawierającej podsumowanie wszystkich szacowanych modeli). Wyniki analiz, podobnie jak w poprzednim przypadku, przedstawia rysunek 6.



Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

Legenda:
tmstruc – wymiar strukturalny zarządzania talentami,
tmstrat – wymiar strategiczny zarządzania talentami,
tmideo – wymiar ideologiczny zarządzania talentami,
effect – wyniki przedsiębiorstwa,
formal50 – wymiar formalizacji polityk względem pracowników w grupie wiekowej 50+,
old2 – wymiar włączania pracowników w grupie wiekowej 50+ w działania organizacji,
str_sff – wymiar formalizacji, standaryzacji i specjalizacji struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa,
str_cent – wymiar centralizacji struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa,
konfig – wymiar konfiguracji struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa,
strateg – strategia przedsiębiorstwa.
Nad strzałkami widnieją parametry modelu, a w nawiasach umieszczono błąd pomiaru.

Rysunek 6. Strategia przedsiębiorstwa jako mediator zależności pomiędzy wymiarami zarządzania talentami, politykami przedsiębiorstwa względem pracowników 50+ i wynikami przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

Model został oszacowany na satysfakcjonującym poziomie (RMSEA = 0,053, CFI = 0,907, TLI = 0,895), a uwzględnienie strategii jako mediatora pozwoliło podnieść stopień wyjaśniania zmiennej zależnej z 25,1% do 32,3%, co świadczy o istotnym wpływie strategii przedsiębiorstwa jako mediatora badanych zależności (R^2 jest istotne na poziomie $p < 0,1$). Analizy wyników prowadzą do następujących wniosków. Po pierwsze, podobnie jak w poprzednim modelu, wymiary struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa stanowią antecedencję wymiarów zarządzania talentami oraz polityk przedsiębiorstwa względem pracowników 50+. Po drugie, wymiary centralizacji oraz formalizacji, standaryzacji i specjalizacji są ze sobą istotnie powiązane. Nie są ze sobą natomiast powiązane wymiary zarządzania talentami. Po trzecie, strategia jest istotnym mediatorem zależności pomiędzy zdolnością do godzenia sprzeczności strategicznych w wymiarach zarządzania talentami i wynikami przedsiębiorstwa, co potwierdzają dane przedstawione w tabeli 9. Podobnie jak w przypadku polityki włączania pracowników 50+ w funkcjonowanie przedsiębiorstwa, jest to mediacja pełna, ponieważ wyniki nie wskazują bezpośredniej zależności pomiędzy wymiarami zarządzania talentami a wynikami przedsiębiorstwa.

Tabela 9. Mediująca rola strategii przedsiębiorstwa

Wpływ	Współczynnik B w równaniu regresji	Przedział ufności (95%)	Czy zależność jest istotna statystycznie?
Bezpośredni wpływ:			
Wymiar strukturalny ZT	0,015 (p = 0,895)	(–0,214; 0,245)	Nie
Wymiar strategiczny ZT	–0,218 (p = 0,848)	(–2,449; 2,013)	Nie
Wymiar ideologiczny ZT	–0,189 (p = 0,880)	(–2,646; 2,269)	Nie
Pośredni wpływ:			
Wymiar strukturalny ZT (mediator: strategia)	0,080 (p = 0,027)	(0,009; 0,150)	Tak
Wymiar strategiczny ZT (mediator: strategia)	0,212 (p = 0,022)	(0,031; 0,393)	Tak
Wymiar ideologiczny ZT (mediator: strategia)	–0,174 (p = 0,141)	(–0,407; 0,058)	Nie

Źródło: opracowanie własne.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

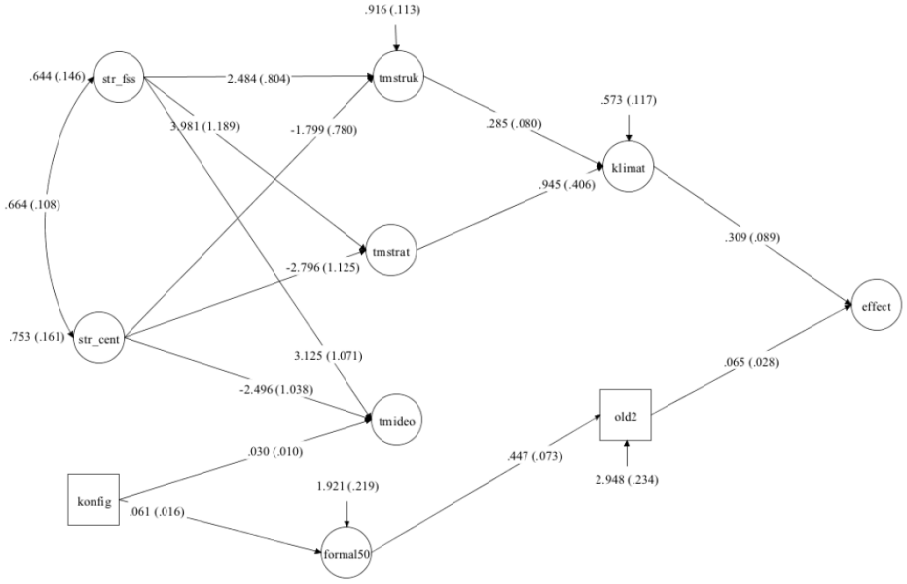
Przedstawione powyżej wyniki analizy mediacji wskazują, że strategia pozwala ujawnić wpływ wymiaru strukturalnego i strategicznego zdolności do godzenia sprzeczności strategicznych na wyniki przedsiębiorstwa. Wymiar ideologiczny, w świetle analiz, nie jest istotnym predyktorem wyników przedsiębiorstwa, uwzględniając strategię przedsiębiorstwa jako zmienną mediującą. Po czwarte, podobnie jak w poprzednim modelu (por. rysunek 5), włączanie pracowników 50+ w działania przedsiębiorstwa mediuje pomiędzy formalizacją polityk zarządzania pracownikami 50+ a wynikami przedsiębiorstwa. Opierając się na przeprowadzonych analizach, można zatem stwierdzić, że w prezentowanym modelu strategia przedsiębiorstwa odgrywa istotną rolę w mediowaniu zależności pomiędzy podstawowymi badanymi konstruktami.

W kolejnym kroku przeprowadzono analizę mediującego wpływu klimatu sprzyjającego twórczości na zależność pomiędzy wymiarami zarządzania talentami, politykami zarządzania pracownikami 50+ i wynikami przedsiębiorstwa. Wyniki analiz syntetycznie przedstawia rysunek 7. Podobnie jak w poprzednim przypadku, w modelu ukazano jedynie istotne związki i pominięto poszczególne stwierdzenia stanowiące odbicie zmiennych utajonych.

Przedstawiony na rysunku 7 model został oszacowany na satysfakcjonującym poziomie (RMSEA = 0,053, CFI = 0,898, TLI = 0,887), a uwzględnienie klimatu sprzyjającego twórczości jako mediatora pozwoliło podnieść stopień wyjaśniania zmiennej zależnej z 25,1% do niemal 60%, przy czym wyjaśnianie to jest nieistotne statystycznie ($p = 0,734$). Świadczy to o nieistotnym wpływie klimatu sprzyjającego twórczości jako mediatora badanych zależności.

Analiza zależności przedstawionych na rysunku 7 prowadzi do kilku istotnych obserwacji. Po pierwsze, podobnie jak w przypadku modelu przedstawionego na rysunku 6, wymiary struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa stanowią antecedencję wymiarów zarządzania talentami oraz polityk przedsiębiorstwa względem pracowników 50+. Po drugie, wymiary centralizacji oraz formalizacji, standaryzacji i specjalizacji są ze sobą istotnie powiązane. Nie są ze sobą natomiast związane wymiary zarządzania talentami. Po trzecie, klimat sprzyjający twórczości jest mediatorem zależności pomiędzy zdolnością do godzenia sprzeczności strategicznych w wymiarach zarządzania talentami i wynikami przedsiębiorstwa, co potwierdzają dane przedstawione w tabeli 10.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334



Legenda:
tmstruc – wymiar strukturalny zarządzania talentami,
tmstrat – wymiar strategiczny zarządzania talentami,
tmideo – wymiar ideologiczny zarządzania talentami,
effect – wyniki przedsiębiorstwa,
formal50 – wymiar formalizacji polityk względem pracowników w grupie wiekowej 50+,
old2 – wymiar włączania pracowników w grupie wiekowej 50+ w działania organizacji,
str_sff – wymiar formalizacji, standaryzacji i specjalizacji struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa,
str_cent – wymiar centralizacji struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa,
konfig – wymiar konfiguracji struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa,
klimat – klimat sprzyjający twórczości.
Nad strzałkami widnieją parametry modelu, a w nawiasach umieszczono błąd pomiaru.

Rysunek 7. Klimat sprzyjający twórczości jako mediator zależności pomiędzy wymiarami zarządzania talentami, politykami przedsiębiorstwa względem pracowników 50+ i wynikami przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 10. Mediująca rola klimatu sprzyjającego twórczości

Wpływ	Współczynnik B w równaniu regresji	Przedział ufności (95%)	Czy zależność jest istotna statystycznie?
Bezpośredni wpływ:			
Wymiar strukturalny ZT	–0,005 (p = 0,965)	(–0,242; 0,231)	Nie
Wymiar strategiczny ZT	–0,564 (p = 0,802)	(–4,964; 3,836)	Nie
Wymiar ideologiczny ZT	–2,801 (p = 0,824)	(–27,508; 21,906)	Nie
Pośredni wpływ:			
Wymiar strukturalny ZT (mediator: strategia)	0,088 (p = 0,010)	(0,021; 0,155)	Tak
Wymiar strategiczny ZT (mediator: strategia)	0,292 (p = 0,039)	(0,015; 0,568)	Tak
Wymiar ideologiczny ZT (mediator: strategia)	–0,317 (p = 0,110)	(–0,705; 0,072)	Nie

Źródło: opracowanie własne.

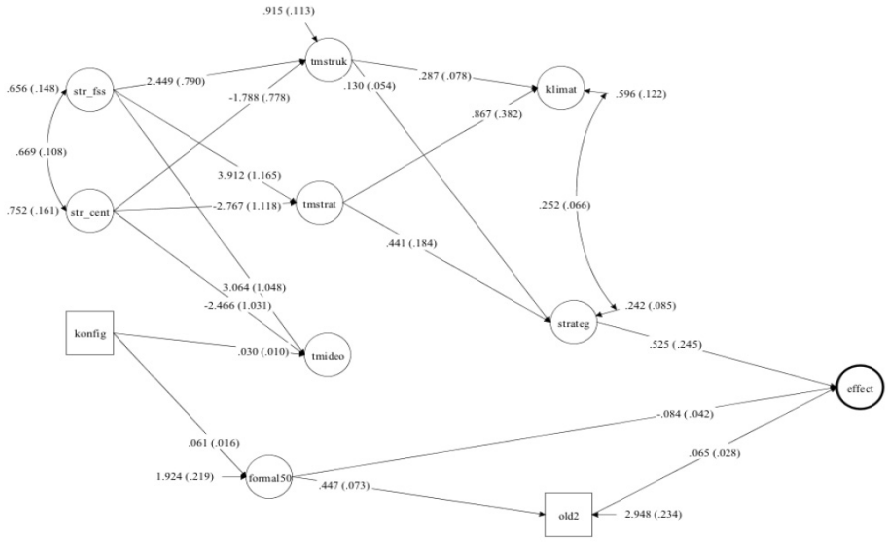
Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

Podobnie jak w przypadku strategii, jest to mediacja pełna, ponieważ wyniki nie wskazują bezpośredniej zależności pomiędzy wymiarami zarządzania talentami a wynikami przedsiębiorstwa. Przedstawione w tabeli 10 wyniki analizy mediacji wskazują, że klimat sprzyjający twórczości pozwala ujawnić wpływ wymiaru strukturalnego i strategicznego zdolności do godzenia sprzeczności strategicznych na wyniki przedsiębiorstwa. Wymiar ideologiczny, w świetle analiz, nie jest istotnym predyktorem wyników przedsiębiorstwa, uwzględniając klimat sprzyjający twórczości jako zmienną mediującą. Po czwarte, podobnie jak w poprzednim modelu (por. rysunek 6), włączanie pracowników 50+ w działania przedsiębiorstwa mediuje pomiędzy formalizacją polityk zarządzania pracownikami 50+ a wynikami przedsiębiorstwa. Opierając się na przeprowadzonych analizach, można zatem stwierdzić, że w prezentowanym modelu strategia przedsiębiorstwa odgrywa istotną rolę w mediowaniu zależności pomiędzy podstawowymi badanymi konstruktami.

W końcowym etapie testowania mediacji sprawdzono, czy istotne korelacje pomiędzy strategią i klimatem sprzyjającym twórczości mają swoje odbicie w strukturze modelu. Syntetyczne wyniki analizy przedstawia rysunek 8, przy czym ukazano w nim jedynie istotne zależności z pominięciem poszczególnych stwierdzeń tworzących zmienne utajone (wymiary struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa, wymiary zarządzania talentami, strategię przedsiębiorstwa i klimat sprzyjający twórczości, wymiar formalizacji polityk zarządzania pracownikami w grupie wiekowej 50+ oraz wyniki przedsiębiorstwa).

Model przedstawiony na rysunku 8 został dopasowany na zadowalającym poziomie (RMSEA = 0,053; CFI = 0,890; TLI = 0,879) i pozwala wyjaśniać ponad 40% zmienności zmiennej zależnej, przy czym poziom istotności R kwadrat przekroczył uznawaną granicę 0,05, wynosząc 0,09. Wyniki przedsiębiorstwa są zatem wyjaśniane przy $p < 0,1$. Analiza rysunku 8 dostarcza podstaw dla sformułowania kilku, jak się przypuszcza, interesujących wniosków. Po pierwsze, rola struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa, podobnie jak na rysunkach 6 i 7, nie uległa zmianie i może być postrzegana jako istotna determinanta zarządzania talentami oraz polityk zarządzania pracownikami 50+. Po drugie, wymiary zarządzania talentami nie są ze sobą powiązane, co podkreśla ich odrębność i niezależność, lecz klimat sprzyjający twórczości oraz strategia przedsiębiorstwa są istotnie ze sobą skorelowane, co ma swoje odbicie w modelu. Po trzecie, w przypadku włączenia zarówno klimatu sprzyjającego twórczości, jak i strategii przedsiębiorstwa, istotnym mediatorem podstawowych relacji określonych w modelu jest jedynie strategia, a potwierdzeniem tego są analizy przedstawione w tabeli 11.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334



Legenda:
tmstruc – wymiar strukturalny zarządzania talentami,
tmstrat – wymiar strategiczny zarządzania talentami,
tmideo – wymiar ideologiczny zarządzania talentami,
effect – wyniki przedsiębiorstwa,
formal50 – wymiar formalizacji polityk względem pracowników w grupie wiekowej 50+,
old2 – wymiar włączania pracowników w grupie wiekowej 50+ w działania organizacji,
str_sff – wymiar formalizacji, standaryzacji i specjalizacji struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa,
str_cent – wymiar centralizacji struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa,
konfig – wymiar konfiguracji struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa,
klimat – klimat sprzyjający twórczości,
strateg – strategia przedsiębiorstwa.
Nad strzałkami widnieją parametry modelu, a w nawiasach umieszczono błąd pomiaru.

Rysunek 8. Strategia sprzyjająca twórczości i klimat jako mediatory zależności pomiędzy zarządzaniem talentami, politykami zarządzania pracownikami 50+ i wynikami przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 11. Strategia przedsiębiorstwa jako mediator zależności pomiędzy wymiarami zarządzania talentami i wynikami przedsiębiorstwa

Wpływ	**Współczynnik B w równaniu regresji**	**Przedział ufności (95%)**	**Czy zależność jest istotna statystycznie?**
1	**2**	**3**	**4**
Bezpośredni wpływ:			
Wymiar strukturalny ZT	–0,005 (p = 0,965)	(–0,237; 0,237)	Nie
Wymiar strategiczny ZT	–0,564 (p = 0,802)	(–4,877; 4,071)	Nie
Wymiar ideologiczny ZT	–2,801 (p = 0,824)	(–14,917; 12,140)	Nie
Pośredni wpływ:			
Wymiar strukturalny ZT (mediator: strategia)	0,079 (p = 0,109)	(–0,018; 0,176)	Nie

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

cd. tabeli 11

1	2	3	4
Wymiar strukturalny ZT (mediator: klimat)	0,016 (p = 0,714)	(–0,238; 0,347)	Nie
Całkowity wpływ pośredni:	0,095 (p = 0,028)	(0,010; 0,181)	Tak
Wymiar strategiczny ZT (mediator: strategia)	0,304 (p = 0,100)	(–0,059; 0,666)	Nie
Wymiar strategiczny ZT (mediator: klimat)	0,055 (p = 0,714)	(–0,238; 0,347)	Nie
Całkowity wpływ pośredni:	0,358 (p = 0,028)	(0,038; 0,679)	Tak
Wymiar ideologiczny ZT (mediator: strategia)	–0,302 (p = 0,178)	(–0,741; 0,137)	Nie
Wymiar ideologiczny ZT (mediator: klimat)	–0,060 (p = 0,716)	(–0,382; 0,263)	Nie
Całkowity wpływ pośredni:	–0,362 (p = 0,106)	(–0,800; 0,076)	Tak

Źródło: opracowanie własne.

Po czwarte, interesującą kwestią jest także zagadnienie mediacji wpływu wymiaru formalizacji polityk zarządzania pracownikami 50+ na wyniki przedsiębiorstwa przez włączanie pracowników w grupie wiekowej 50+ w działania organizacji. Analiza ukazuje w tym przypadku mediację częściową, czego obrazem są wyniki przedstawione w tabeli 12.

Tabela 12. Mediowany wpływ formalizacji polityk zarządzania pracownikami 50+ na wyniki przedsiębiorstwa

Wpływ	Współczynnik B w równaniu regresji	Przedział ufności (95%)	Czy zależność jest istotna statystycznie?
Bezpośredni wpływ polityk 50+ na wyniki przedsiębiorstwa	–0,097 (p = 0,035)	(–0,187; –0,007)	Tak
Pośredni wpływ (mediator: włączanie pracowników 50+ w działania organizacji)	0,030 (p = 0,032)	(0,003; 0,057)	Tak

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowując powyższe rozważania, można stwierdzić, że strategia przedsiębiorstwa jest istotnym mediatorem zależności pomiędzy zdolnościami do godzenia sprzeczności strategicznych w wymiarach strukturalnym i strategicznym zarządzania talentami a wynikami przedsiębiorstwa. Klimat sprzyjający twórczości nie jawi się w złożonym modelu jako zmienna mediująca w przedmiotowej relacji. Istotnym mediatorem w zależności pomiędzy wymiarem formalizacji polityk wobec pracowników 50+ a wynikami przedsiębiorstwa jest natomiast polityka włączania pracowników 50+ w działania przedsiębiorstwa. W kolejnym fragmencie do modelu zostanie włączona ostatnia ze zmiennych tworzących kontekst: otoczenie przedsiębiorstwa.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

4.6. Otoczenie przedsiębiorstwa jako moderator zależności pomiędzy zarządzaniem talentami, politykami zarządzania pracownikami 50+ i wynikami przedsiębiorstwa

Celem zbadania moderującej roli otoczenia w zależnościach pomiędzy zdolnościami do godzenia sprzeczności strategicznych w wymiarach zarządzania talentami, politykami zarządzania pracownikami 50+ i wynikami przedsiębiorstwa przeprowadzono analizę ścieżek (modelowanie równań strukturalnych). Ze względu na dużą liczbę zmiennych i związaną z tym konieczność szacowania dużej liczby parametrów (w porównaniu do poprzedniego modelu liczba szacowanych parametrów rośnie znacząco ze względu na interakcje różnych stanów otoczenia z poszczególnymi wymiarami zarządzania talentami i wymiarem formalizacji polityk zarządzania pracownikami 50+) dla zbudowania modelu równań konieczne było dokonanie dwóch zabiegów. Po pierwsze, ze względu na konieczność ograniczenia liczby estymowanych parametrów z powodu rozmiaru próby, dla potrzeb analizy obliczono metazmienne dla wymiarów uzyskanych w wyniku przeprowadzonych analiz czynnikowych poprzez uśrednienie wartości stwierdzeń, ważąc je siłą ładowania stwierdzeń do właściwych wymiarów. Wykorzystanie metazmiennych w modelowaniu równań strukturalnych jest uprawnionym zabiegiem, choć badacz upraszczając i ograniczając liczbę badanych zależności (uśredniając wartości poszczególnych obserwacji) nie wykorzystuje wprost zebranego materiału [por. Little i in., 2002].

Po drugie, utworzone metazmienne dla wymiarów zarządzania talentami i formalizacji polityk zarządzania pracownikami 50+ oraz wymiary otoczenia – wrogość, dynamizm i złożoność − zostały zestandaryzowane. Standaryzacja zmiennych jest uprawnionym i zasadnym zabiegiem przy prowadzeniu analizy moderacji [Gallagher i Brown, 2013], gdyż nie wpływa ona na wyniki analiz, zmieniając jedynie średnią oraz odchylenie standardowe zmiennej.

W następnym kroku przeprowadzono analizy metodą równań strukturalnych, a ich wyniki stanowią najbardziej rozbudowaną wersję modelu badawczego. Model został oszacowany na umiarkowanie zadowalającym poziomie, gdyż miara RMSEA przyjęła wartość akceptowalną dla modeli strukturalnych – 0,057. Wskaźnik CFI nie osiągnął wymaganego poziomu – wynosząc 0,854, był jednak relatywnie blisko granicy akceptowalnej – 0,9, natomiast zdecydowanie poniżej akceptowalnej granicy znalazł się wskaźnik TLI, wynosząc 0,794. Podsumowując, można uznać, że model jest dopasowany na umiarkowanym poziomie, ponieważ wartości poszczególnych miar dopasowania nie są spójne i niosą niejasne informacje. Tak zbudowany model pozwolił wyjaśnić 26,5% zmienno-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

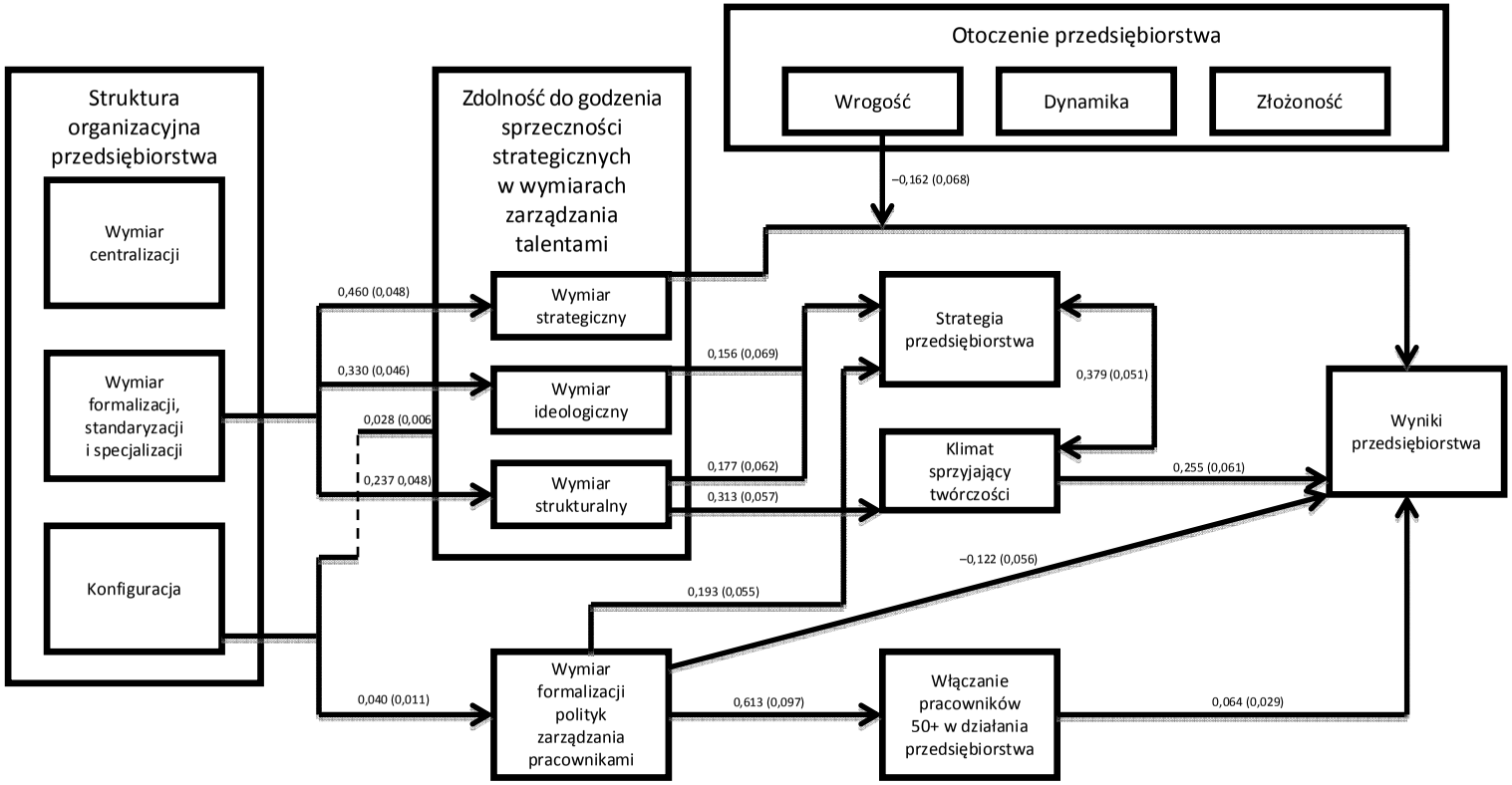
ści zmiennej zależnej – wyników przedsiębiorstwa. Wprowadzenie interakcji z wymiarami otoczenia znacząco obniżyło zatem poziom wyjaśniania zmiennej zależnej. Co więcej, zmianie uległy również zależności w samym modelu, co wynika z charakteru modeli równań strukturalnych, w których poszczególne zależności nie są badane w izolacji, ale uwarunkowane są pozostałymi badanymi zmiennymi. Program Mplus nie oferuje poprawnej prezentacji graficznej interakcji opisywanych przez moderację wymiarów otoczenia, dlatego zrezygnowano z przedstawienia schematu (będącego modelem statystycznym) utworzonego przez program i przygotowano rysunek w programie graficznym, a komplet analiz w formie tabelarycznej, potwierdzających przedstawione zależności, przedstawiono w tabeli 13, zawierającej podsumowanie wszystkich szacowanych modeli. Zaprezentowany na rysunku 9 model jest równocześnie ostateczną, uwzględniającą wszystkie istotne statystycznie powiązania pomiędzy badanymi zmiennymi, postacią modelu badawczego i stanowi podstawę dla weryfikacji postawionych hipotez.

Analiza przedstawionego na rysunku 9 modelu prowadzi do następujących wniosków. Po pierwsze, jedynie wrogość otoczenia jest istotnym moderatorem zależności pomiędzy zdolnością do godzenia sprzeczności strategicznych w wymiarach zarządzania talentami a wynikami przedsiębiorstwa. Co więcej, moderuje ona jedynie zależność pomiędzy wymiarem strategicznym a wynikami przedsiębiorstwa, nie wpływając istotnie na związek dwóch innych wymiarów. Podobnie otoczenie nie ma istotnego statystycznie wpływu na zależności pomiędzy politykami zarządzania pracownikami w grupie wiekowej 50+ a wynikami przedsiębiorstwa. Wsparciem dla przedstawionych zależności jest analiza testu *simple slope*, którego wyniki dla poszczególnych interakcji ukazano na rysunku 10. Analizy te wykonano wykorzystując współczynniki modeli regresji, stanowiące podstawę analiz opierających się na narzędziu stworzonym przez Jeremy'ego Dawsona na podstawie programu MS Excel[1].

[1] Narzędzie two-way interaction effects for a binary moderator dostępne jest nieodpłatnie na stronie www.jeremydawson.co.uk.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

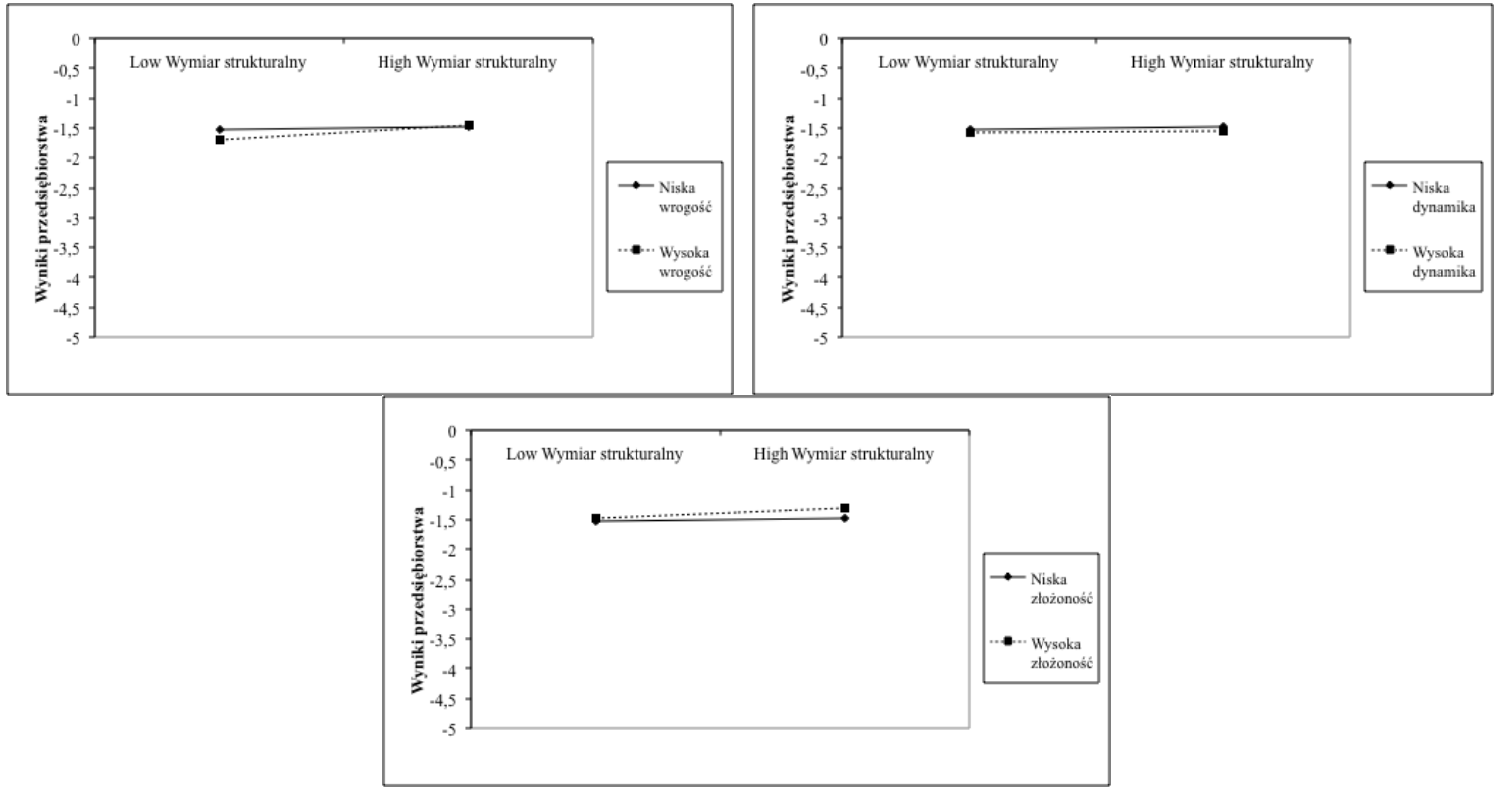
Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334



Legenda: Nad strzałkami widnieją parametry modelu, a w nawiasach umieszczono błąd pomiaru.

Rysunek 9. Model badawczy po weryfikacji empirycznej

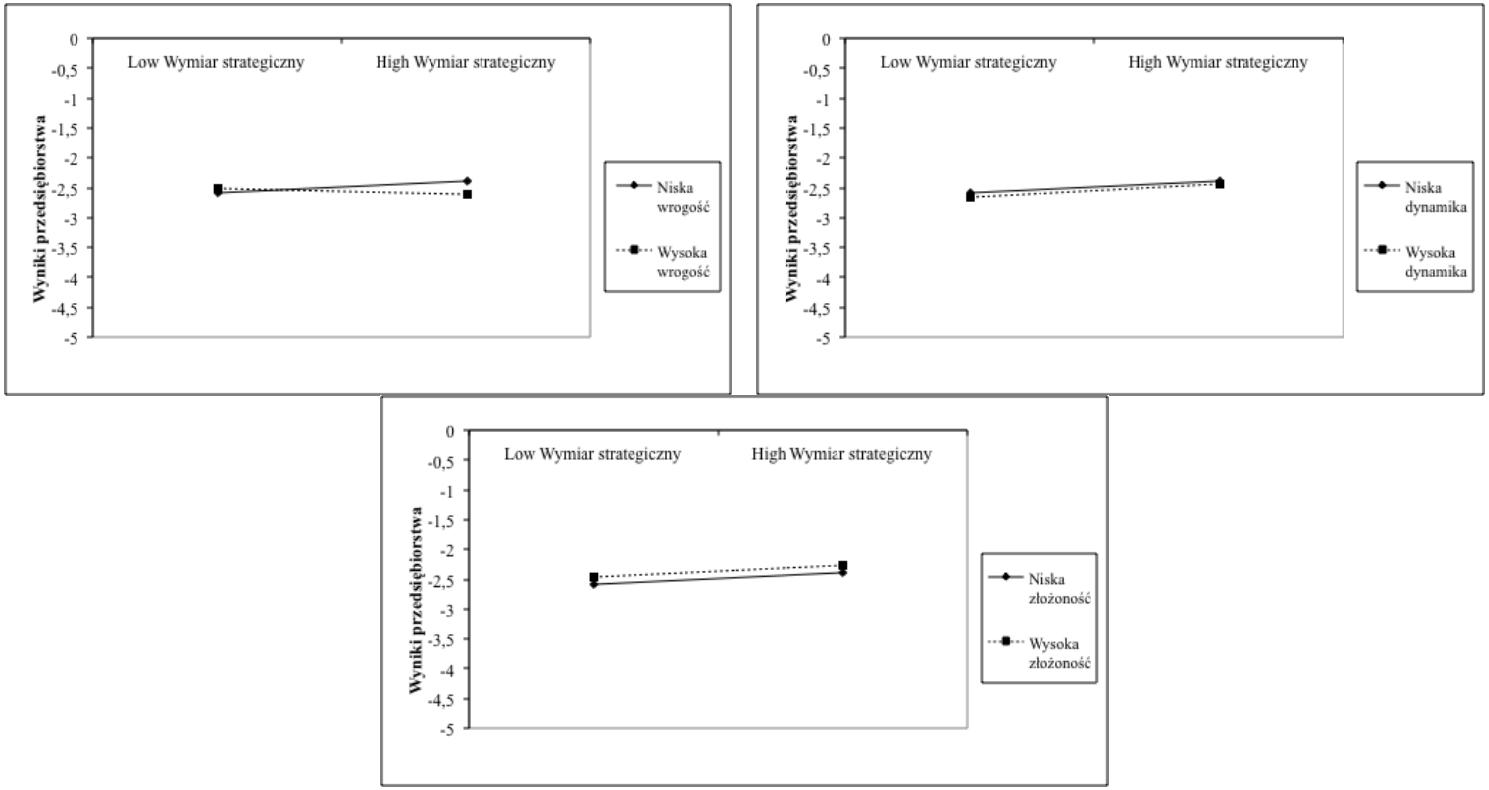
Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 10. Związki pomiędzy wymiarem strukturalnym zarządzania talentami a wynikami przedsiębiorstwa – moderator: wymiary otoczenia

Źródło: opracowanie własne.

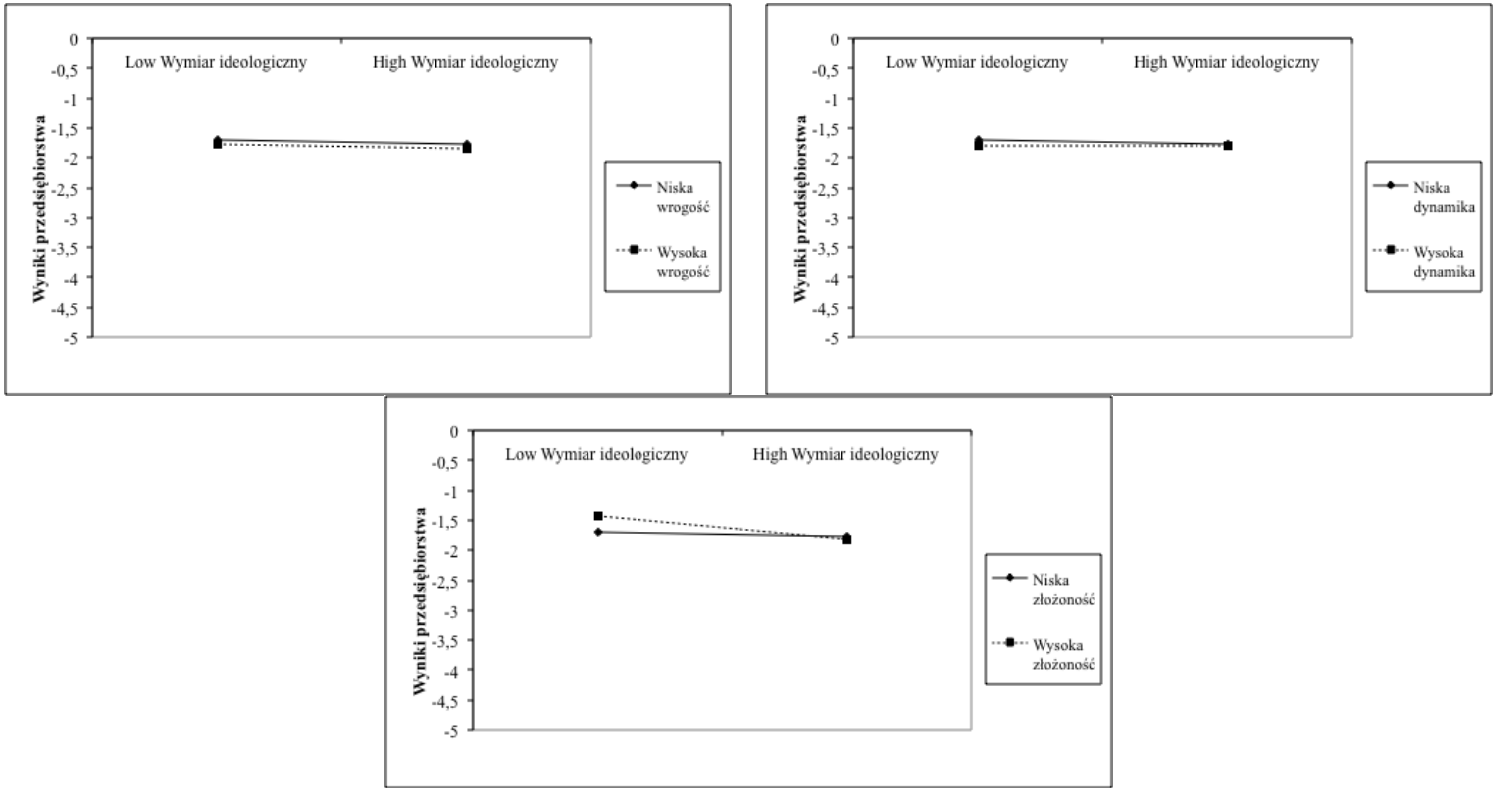
Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334



Rysunek 11. Związki pomiędzy wymiarem strategicznym zarządzania talentami a wynikami przedsiębiorstwa – moderator: wymiary otoczenia

Źródło: opracowanie własne.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

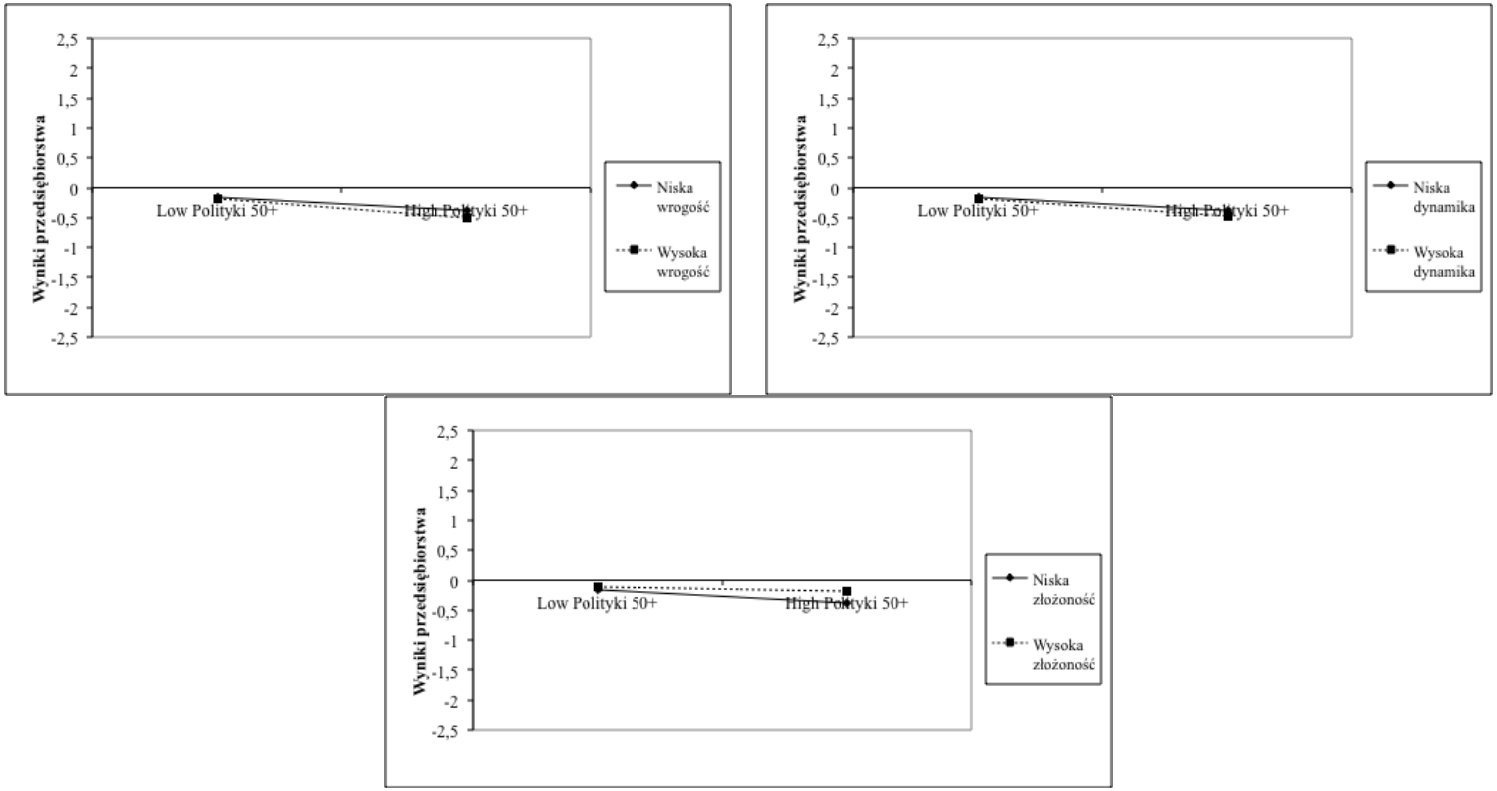


Rysunek 12. Związki pomiędzy wymiarem ideologicznym zarządzania talentami a wynikami przedsiębiorstwa – moderator: wymiary otoczenia

Źródło: opracowanie własne.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334



Rysunek 13. Związki pomiędzy politykami zarządzania pracownikami 50+ a wynikami przedsiębiorstwa – moderator: wymiary otoczenia

Źródło: opracowanie własne.

Analiza *simple slope test* opiera się na zidentyfikowaniu sytuacji, w której dwie krzywe – przedstawiające równania regresji obliczone dla dwóch różnych stanów moderatora (np. otoczenie przyjazne i otoczenie wrogie) – przecinają się. Przecięcie się dwóch krzywych oznacza, że w określonej sytuacji (np. w otoczeniu wrogim) dane zjawisko (np. wymiar strukturalny zarządzania talentami) istotnie różnie się kształtuje i prowadzi do innego poziomu zmiennej zależnej. Innymi słowy, testowanie moderacji polega na wyestymowaniu równania regresji dla każdego ze stanów moderatora, przedstawieniu równań w postaci graficznej i poszukiwaniu interakcji – przecięć lub istotnych rozbieżności w tendencjach. Ze statystycznego punktu widzenia analiza ta polega na postrzeganiu interakcji jako uwarunkowanych zależności, w których wpływ jednego predyktora na zmienną zależną zmienia się wraz ze zmianą wartości drugiego predyktora, określanego jako moderator [Hox, 2010, s. 66-68].

Analiza rysunków 10-13 prowadzi do stwierdzenia, że tylko w jednej sytuacji (rysunek 11) – w przypadku wymiaru strategicznego zarządzania talentami dwie krzywe przecinają się i zmierzają w znacząco różnych kierunkach. Przy niskiej wrogości otoczenia zdolności do godzenia sprzeczności strategicznych w wymiarze strategicznego zarządzania talentami mają większą zdolność do tworzenia wyników niż w przypadku wysokiej wrogości otoczenia, w którym zdolności te tracą na znaczeniu. W pozostałych przypadkach linie są względem siebie równoległe i zachowują podobny, dodatni lub ujemny kierunek, co świadczy o braku istotności moderatorów.

Po drugie, wprowadzenie wymiarów otoczenia jako moderatorów istotnie zmieniło kształt i naturę zależności pomiędzy poszczególnymi elementami modelu. W porównaniu do modelu przedstawionego na rysunku 8 zmian tych jest bardzo wiele. Poniżej omówiono poszczególne zależności. Po trzecie, spośród trzech wymiarów struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa jedynie dwa są istotnymi predyktorami wymiarów zarządzania talentami oraz polityk zarządzania pracownikami w grupie wiekowej 50+. W szczególności wymiary formalizacji, standaryzacji i specjalizacji struktury organizacyjnej mają istotny wpływ na wszystkie trzy wymiary zarządzania talentami. Wymiar konfiguracji, mierzony liczbą szczebli organizacyjnych ma wpływ na wymiar ideologiczny zarządzania talentami oraz wymiar formalizacji polityk zarządzania pracownikami 50+.

Po czwarte, wymiar strategiczny zarządzania talentami, poza tym, że jest powiązany z pozostałymi wymiarami (strukturalnym i ideologicznym), nie jest istotnie związany ani ze strategią przedsiębiorstwa, ani też z klimatem sprzyjającym twórczości. Wymiar ideologiczny zarządzania talentami powiązany jest wyłącznie ze strategią przedsiębiorstwa, natomiast wymiar strukturalny zarówno ze strategią przedsiębiorstwa, jak i klimatem sprzyjającym twórczości, przy czym związek z tą drugą zmienną jest szczególnie silny.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

Po piąte, klimat sprzyjający twórczości jawi się jako istotny mediator zależności pomiędzy wymiarem strukturalnym zarządzania talentami a wynikami przedsiębiorstwa. Wpływ wzmiankowany powyżej jest istotny, mediacja ma charakter pełny, co oznacza, że nie istnieje bezpośredni związek pomiędzy wymiarem strukturalnym i wynikami przedsiębiorstwa, a bezpośrednia zależność pojawia się dopiero dzięki klimatowi sprzyjającemu twórczości. Zależność ta oznacza, że im wyższa zdolność do godzenia sprzeczności strategicznych ukrytych w wymiarze strukturalnym zarządzania talentami i im wyższa troska przedsiębiorstwa o tworzenie klimatu sprzyjającego twórczości, tym lepsze wyniki przedsiębiorstwa. Wsparciem dla tego twierdzenia jest analiza mediacji przedstawiona w tabeli 13.

Tabela 13. Wpływ wymiaru strukturalnego zarządzania talentami na wyniki przedsiębiorstwa mediowany klimatem sprzyjającym twórczości

Wpływ	Współczynnik B w równaniu regresji	Przedział ufności (95%)	Czy zależność jest istotna statystycznie?
Bezpośredni wpływ wymiaru strukturalnego zarządzania talentami na wyniki przedsiębiorstwa	0,023 (p = 0,714)	(–0,098; 0,143)	Nie
Pośredni wpływ (mediator: klimat sprzyjający twórczości)	0,080 (p = 0,001)	(0,033; 0,127)	Tak

Źródło: opracowanie własne.

Po szóste, wymiar formalizacji polityk zarządzania w grupie wiekowej 50+ jest silnie powiązany z włączaniem pracowników 50+ w działania przedsiębiorstwa i bezpośrednio wpływa również na wyniki przedsiębiorstwa, przy czym w izolacji jest to wpływ ujemny, co wskazuje, że im wyższa orientacja na tworzenie polityk zarządzania pracownikami 50+, tym niższe wyniki przedsiębiorstwa. Sytuacja zmienia się natomiast radykalnie, uwzględniając mediujący wpływ włączania pracowników. Innymi słowy, jeśli przedsiębiorstwo tworzy polityki skierowane na wykorzystanie potencjału drzemiącego w pracownikach 50+ i aktywnie włącza tych pracowników w działania organizacji, niesie to ze sobą istotne korzyści. Jest to zatem mediacja częściowa, zmienia jednak negatywny kształt opisywanej zależności. Szczegóły i wsparcie tej tezy wskazuje analiza mediacji zawarta w tabeli 14.

Tabela 14. Wpływ formalizacji polityk zarządzania pracownikami 50+ na wyniki przedsiębiorstwa; mediator: włączanie pracowników 50+ w działania przedsiębiorstwa

Wpływ	Współczynnik B w równaniu regresji	Przedział ufności (95%)	Czy zależność jest istotna statystycznie?
Bezpośredni wpływ polityk 50+ na wyniki przedsiębiorstwa	–0,122 (p = 0,030)	(–0,232; –0,012)	Tak
Pośredni wpływ (mediator: włączanie pracowników 50+ w działania organizacji)	0,039 (p = 0,034)	(0,003; 0,076)	Tak

Źródło: opracowanie własne.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

Przedstawione w podrozdziałach 4.1-4.6 obliczenia stanowią podstawę dla weryfikacji hipotez, przy czym kwestie te zawarto w kolejnym podrozdziale.

4.7. Podsumowanie wyników badań

Przeprowadzone analizy stanowią dobrą podstawę do weryfikacji postawionych hipotez. W ich toku sprawdzono wszystkie zależności, a w niniejszym podrozdziale wyniki zostaną podsumowane i omówione. Podstawą dla weryfikacji hipotez są przede wszystkim analizy prowadzone na całym modelu, przedstawionym na rysunku 9, gdyż jak twierdzą Kenny i McCoach [2003] model powinien być możliwie duży, tak by obejmował kompleksowo badane zależności. Należy jednak mieć na uwadze wpływ, jaki liczba zmiennych wywiera na miary dopasowania modelu, przy czym nie zawsze jest to możliwe do przewidzenia. Jednak także analizy częściowe prezentowane w poprzednich podrozdziałach stanowią dobry punkt odniesienia w przedmiotowej kwestii. W tabeli 15 przedstawiono wyniki estymacji wszystkich szacowanych modeli. Stanowi ona, obok modelu przedstawionego na rysunku 9, podstawy dla wnioskowania i weryfikacji hipotez badawczych.

W tabeli 15 istotne statystycznie związki z wynikami przedsiębiorstwa wskazano poprzez „wyszarzenie" komórek. Analiza porównawcza modeli przedstawionych w tabeli 13 wskazuje, że najlepiej dopasowany jest model zawierający jedynie zarządzanie talentami jako predyktor wyników przedsiębiorstwa. Poziom wyjaśniania zmienności zmiennej zależnej jest w tym przypadku jednak mało satysfakcjonujący (jedynie 14%). Najwyższy poziom wyjaśniania oferuje model 5, ale jest on nieistotny statystycznie. Model 4, wyjaśniający ponad 32% zmienności zmiennej zależnej jest istotny statystycznie jedynie przy przyjęciu założenia, że poziom $p = 0{,}098$ jest akceptowalny. Ostateczna, pełna wersja modelu wyjaśnia ponad 25% wariancji, co w naukach o zarządzaniu przyjęło się uważać za umiarkowany, przy czym stopień wyjaśniania jest istotny statystycznie. Należy jednak mieć na uwadze wiele innych czynników determinujących wyniki przedsiębiorstwa i w tej perspektywie można przyjąć, że model jest satysfakcjonujący. Także pod względem miar dopasowania można stwierdzić, że RMSEA na poziomie 0,6 jest akceptowalne, choć współczynniki CFI i TLI nie są zadowalające.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

Tabela 15. Porównanie modeli zależności: zmienna zależna – wyniki przedsiębiorstwa

Numer modelu	Model1	Model2	Model3	Model4	Model5	Model6	Model7
1	2	3	4	5	6	7	8
Treść modelu	Wpływ zarządzania talentami na wyniki przedsiębiorstwa (rys. 3)	Wpływ zarządzania talentami i zarządzania pracownikami 50+ na wyniki przedsiębiorstwa (rys. 4)	Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa jako determinanta zarządzania talentami i zarządzania pracownikami 50+ (rys. 5)	Strategia jako mediator zależności pomiędzy zarządzaniem talentami, zarządzaniem pracownikami 50+ i wynikami przedsiębiorstwa (rys. 6)	Klimat sprzyjający twórczości jako mediator zależności pomiędzy zarządzaniem talentami, zarządzaniem pracownikami 50+ i wynikami przedsiębiorstwa (rys. 7)	Strategia przedsiębiorstwa i klimat sprzyjający twórczości jako mediatory zależności pomiędzy zarządzaniem talentami, zarządzaniem pracownikami 50+ i wynikami przedsiębiorstwa (rys. 8)	Moderujący wpływ otoczenia na zależności pomiędzy zarządzaniem talentami, zarządzaniem pracownikami 50+ i wynikami przedsiębiorstwa (mediatory: klimat sprzyjający twórczości i strategia (rys. 9)
Podsumowanie modeli							
RMSEA	0,039	0,054	0,054	0,053	0,053	0,053	0,060
CFI	0,975	0,943	0,913	0,907	0,898	0,890	0,838
TLI	0,970	0,934	0,902	0,895	0,887	0,879	0,773
Poziom r^2	0,147 (p = 0,000)	0,171 (p = 0,000)	0,251 (p = 0,607)	0,323 (p = 0,098)	0,518 (p = 0,734)	0,406 (p = 0,581)	0,265 (p = 0,000)
	Parametr (błąd estymacji, wartość p)	Parametr (błąd estymacji, wartość p)	Parametr (błąd estymacji, wartość p)	Parametr (błąd estymacji, wartość p)	Parametr (błąd estymacji, wartość p)	Parametr (błąd estymacji, wartość p)	Parametr (błąd estymacji, wartość p)
Zarządzanie talentami							
Wymiar strukturalny ZT	0,133 (0,058; p = 0,023)	0,121 (0,058; p = 0,039)	0,071 (0,158; p = 0,655)	0,015 (0,117; p = 0,895)	–0,005 (0,121; p = 0,965)	0,000 (0,121; p = 1)	0,022 (0,061; p = 0,714)
Wymiar strategiczny ZT	0,230 (0,126; p = 0,069)	0,224 (0,133; p = 0,092)	–0,234 (1,274; p = 0,854)	–0,218 (1,138; p = 0,848)	–0,564 (2,245; p = 0,802)	–0,403 (2,283; p = 0,860)	0,108 (0,066; p = 0,099)
Wymiar ideologiczny ZT	–0,066 (0,195; p = 0,736)	–0,066 (0,201; p = 0,742)	–0,579 (1,638; p = 0,724)	–0,189 (1,254; p = 0,880)	–2,801 (12,606; p = 0,824)	–1,389 (6,902; p = 0,841)	–0,038 (0,066; p = 0,566)
Zarządzanie pracownikami w grupie wiekowej 50+							
Wymiar formalizacji polityk względem pracowników 50+		–0,026 (0,045; p = 0,561)	–0,044 (0,043; p = 0,309)	–0,078 (0,044; p = 0,072)	–0,061 (0,039; p = 0,119)	–0,097 (0,046; p = 0,035)	–0,122 (0,056; p = 0,030)
Włączanie pracowników 50+ w działania organizacji		0,079 (0,029; p = 0,006)	0,078 (0,029; p = 0,008)	0,063 (0,029; p = 0,029)	0,065 (0,028; p = 0,022)	0,067 (0,029; p = 0,022)	0,064 (p = 0,024)

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

cd. tabeli 15

1	2	3	4	5	6	7	8
Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa							
Wymiar formalizacji, standaryzacji i specjalizacji			3,621 (11,228; p = 0,753)	1,737 (8,286; p = 0,834)	11,733 (45,279; p = 0,796)	6,421 (29,652; p = 0,829)	
Wymiar centralizacji			–3,341 (10,620; p = 0,753)	–1,331 (6,424; p = 0,836)	–9,205 (36,169; p = 0,799)	–5,077 (23,428; p=0,828)	
Wymiar konfiguracji			0,046 (0,073; p = 0,530)	0,034 (0,059; p = 0,561)	0,123 (0,394; p = 0,755)	0,076 (0,235; p = 0,746)	
Strategia przedsiębiorstwa							
Strategia przedsiębiorstwa				0,652 (0,184; p = 0,000)		0,673 (0,333; p = 0,043)	0,1 (0,06; p = 0,095)
Strategia przedsiębiorstwa jako mediator							
Od wymiaru strukturalnego ZT				0,080 (0,036; p = 0,027)		0,079 (0,049; p = 0,109)	0,018 (0,012; p = 0,150)
Od wymiaru strategicznego ZT				0,212 (0,092; p = 0,022)		0,304 (0,185; p = 0,1)	0,013 (0,01; p = 0,214)
Od wymiaru ideologicznego ZT				–0,174 (0,119; p = 0,141)		–0,302 (0,224; p = 0,178)	0,016 (0,012; p = 0,179)
Od wymiaru formalizacji polityk względem pracowników 50+				0,038 (0,026; p = 0,141)		0,054 (0,034; p = 0,118)	0,019 (0,013; p = 0,131)
Klimat sprzyjający twórczości							
Klimat sprzyjający twórczości					0,309 (0,089; p = 0,001)	0,054 (0,146; p = 0,713)	0,255 (0,061; p = 0,000)
Klimat jako mediator							
Od wymiaru strukturalnego ZT					0,088 (0,034; p = 0,01)	0,016 (0,044; p = 0,714)	0,082 (0,025; p = 0,001)
Od wymiaru strategicznego ZT					0,292 (0,141; p = 0,039)	0,055 (0,149; p = 0,714)	0,053 (0,021; p = 0,012)
Od wymiaru ideologicznego ZT					–0,317 (0,198; p = 0,110)	–0,060 (0,164; p = 0,716)	0,034 (0,018; p = 0,062)
Od wymiaru formalizacji polityk względem pracowników 50+					0,022 (0,014; p = 0,109)	0,004 (0,01; p = 0,720)	0,021 (0,013; p = 0,141)
Klimat i strategia jako mediatory (łączny wpływ)							
Od wymiaru strukturalnego ZT (mediatory: strategia przedsiębiorstwa i klimat sprzyjający twórczości)						0,095 (0,044; p = 0,028)	0,1 (0,026; p = 0,000)

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

cd. tabeli 15

1	2	3	4	5	6	7	8
Od wymiaru strategicznego ZT (mediatory: strategia przedsiębiorstwa i klimat sprzyjający twórczości)						0,358 (0,163; p = 0,028)	0,066 (0,024; p = 0,006)
Od wymiaru ideologicznego ZT (mediatory: strategia przedsiębiorstwa i klimat sprzyjający twórczości)						–0,362 (0,224; p = 0,106)	0,050 (0,023; p = 0,027)
Od wymiaru formalizacji polityk względem pracowników 50+ (mediatory: strategia przedsiębiorstwa i klimat sprzyjający twórczości)						0,058 (0,033; p = 0,005)	0,079 (0,027; p = 0,003)
Włączanie pracowników 50+ jako mediator pomiędzy formalizacją 50+ a wynikami przedsiębiorstwa							0,039 (0,019; p = 0,034)
Wymiary otoczenia przedsiębiorstwa							
Wrogość otoczenia							–0,078 (0,052; p = 0,135)
Dynamika otoczenia							–0,060 (0,056; p = 0,285)
Złożoność otoczenia							0,115 (0,60 p = 0,056)
Interakcje z wymiarami otoczenia							
Wymiar strukturalny ZT z wrogością otoczenia							0,099 (0,059; p = 0,095)
Wymiar strukturalny ZT z dynamiką otoczenia							–0,011 (0,075; p = 0,885)

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

cd. tabeli 15

1	2	3	4	5	6	7	8
Wymiar strukturalny ZT ze złożonością otoczenia							0,066 (0,079; p = 0,403)
Wymiar strategiczny ZT z wrogością otoczenia							–0,162 (0,068; p = 0,017)
Wymiar strategiczny ZT z dynamiką otoczenia							0,005 (0,078; p = 0,945)
Wymiar strategiczny ZT ze złożonością otoczenia							–0,009 (0,075; p = 0,908)
Wymiar ideologiczny ZT z wrogością otoczenia							–0,005 (0,067; p = 0,939)
Wymiar ideologiczny ZT z dynamiką otoczenia							0,044 (0,084; p = 0,602)
Wymiar ideologiczny ZT ze złożonością otoczenia							–0,158 (0,082; p = 0,056)
Wymiar formalizacji polityk względem pracowników 50+ z wrogością otoczenia							–0,038 (0,052; p = 0,467)
Wymiar formalizacji polityk względem pracowników 50+ z dynamiką otoczenia							–0,021 (0,057; p = 0,717)
Wymiar formalizacji polityk względem pracowników 50+ ze złożonością otoczenia							0,086 (0,056; p = 0,125)

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

Wpływ zarządzania talentami na wyniki przedsiębiorstwa jest obecny w modelach 1, 2 i 7, przy czym w dwóch pierwszych modelach tylko wymiar strukturalny jest istotny, natomiast w modelu 7 istotny jest wpływ wymiaru strategicznego zarządzania talentami. W tym miejscu należy jednak zaznaczyć, że związek pomiędzy zarządzaniem talentami a wynikami przedsiębiorstwa ujawnia się dzięki łącznej mediacji strategii przedsiębiorstwa i klimatu sprzyjającego twórczości. W tej postaci wszystkie trzy wymiary zarządzania talentami, poprzez strategię przedsiębiorstwa i klimat sprzyjający twórczości, odgrywają istotną rolę w wyjaśnianiu wyników przedsiębiorstwa. Kierunek tego wpływu jest dodatni, co oznacza, że gdy rośnie zdolność do godzenia sprzeczności strategicznych w wymiarach zarządzania talentami, wzrastają także wyniki przedsiębiorstwa. Inaczej sprawa wygląda w przypadku polityk zarządzania pracownikami w grupie wiekowej 50+. Porównanie modeli wskazuje, że włączanie pracowników 50+ w działania przedsiębiorstwa ma pozytywny wpływ na wyniki, przy czym wymiar ten pośredniczy w modelu 7 w zależności pomiędzy formalizacją polityk zarządzania pracownikami w grupie wiekowej 50+ a wynikami przedsiębiorstwa.

Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa jawi się jako istotna determinanta zarówno zarządzania talentami, jak i polityk zarządzania pracownikami w grupie wiekowej 50+ (por. rysunek 4). Spośród wymiarów otoczenia (wrogość, dynamika i złożoność) jedynie wrogość jest istotnym moderatorem wpływu jednego z wymiarów zarządzania talentami (wymiar strategiczny) na wyniki przedsiębiorstwa.

Na osobną uwagę zasługuje analiza mediacji, którą przeprowadzono w modelach 4, 5, 6 i 7. Wskazuje ona na następujące prawidłowości. Po pierwsze, badane w izolacji, zarówno strategia przedsiębiorstwa, jak i klimat sprzyjający twórczości, istotnie mediują zależność pomiędzy wymiarami strukturalnym i strategicznym a wynikami przedsiębiorstwa (por. model 4 i 5). Podobnie jest w modelu 6, przy czym indywidualna mediacja „zanika" na rzecz mediacji równoległej – jedynie łączne wzięcie pod uwagę strategii i klimatu pozwala wyjaśniać związki pomiędzy zarządzaniem talentami w wymiarach strategicznym i strukturalnym i wynikami przedsiębiorstwa. Model 7 wskazuje, że łączna mediacja strategii i klimatu wyjaśnia wpływ wszystkich trzech wymiarów zarządzania talentami na wyniki przedsiębiorstwa, a sam wpływ jest znaczący, gdyż parametr będący sumą poszczególnych mediacji wynosi 0,216, co istotnie modyfikuje równanie wyjaśniające zmienność wyników przedsiębiorstwa. W dalszej części podrozdziału przystąpiono do weryfikacji hipotez, opierając się na uzyskanych wynikach badań.

W wyniku przeprowadzonych dociekań wykazano, że zdolności do godzenia sprzeczności strategicznych w obszarze polityk zarządzania talentami są pozytywnie powiązane z wynikami przedsiębiorstwa jedynie, gdy poddano je

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

badaniu w izolacji. W modelu przedstawionym na rysunku 9 zależności te występują jedynie wtedy, gdy uwzględni się rolę mediatorów – klimatu sprzyjającego twórczości i strategii przedsiebiorstwa. W związku z powyższym hipoteza H1 uzyskuje w wynikach badań jedynie częściowe wsparcie.

Nie ma natomiast podstaw do odrzucenia twierdzenia dotyczącego związku polityk zarządzania pracownikami w grupie wiekowej 50+ z wynikami przedsiębiorstwa, przy czym kierunek tej zależności jest odmienny od założonego. Należy więc stwierdzić, że nie ma podstaw dla przyjęcia hipotezy H2, głoszącej o przedmiotowym związku. Nie ma także zasadnych argumentów za przyjęciem hipotezy H3, mówiącej o związkach pomiędzy wymiarami zarządzania talentami a politykami zarządzania pracownikami w grupie wiekowej 50+. W końcowej, najbardziej obszernej wersji modelu związki te są nieistotne statystycznie, a co z tego wynika hipoteza H3 nie może zostać w pełni potwierdzona. Niemniej, analizy przedstawione na rysunku 4 wskazują, że wymiar strukturalny zarządzania talentami jest powiązany z włączaniem pracowników 50+ w działania przedsiębiorstwa, co daje częściowe wsparcie przedmiotowej hipotezie.

Opierając się na wynikach badań empirycznych, twierdzenie o mediującej roli strategii przedsiębiorstwa w zależnościach pomiędzy wymiarami zarządzania talentami, politykami zarządzania pracownikami w grupie wiekowej 50+ i wynikami przedsiębiorstwa nie ma jednoznacznych podstaw do przyjęcia lub odrzucenia hipotezy. Uzyskuje ona jedynie częściowe wsparcie, ponieważ w przypadku badań prowadzonych bez uwzględnienia otoczenia mediacja jest istotna i pełna, natomiast w przypadku włączenia zmiennych moderujących do modelu traci ona na znaczeniu. Mając jednak na uwadze łączną mediację klimatu sprzyjającego twórczości i strategii przedsiębiorstwa, można przyjąć, że strategia jest istotnym mediatorem, co przemawia za przyjęciem hipotezy H4. Nie ma natomiast podstaw do odrzucenia hipotezy H5, zakładającej pośredniczącą rolę klimatu sprzyjającego twórczości. W świetle wyników badań pełni on istotną rolę, pozwalając ujawnić wpływ wymiaru strategicznego zarządzania talentami na wyniki przedsiębiorstwa. W analizach cząstkowych, w tym w przedstawionych na rysunku 7, zarówno wymiar strukturalny, jak i strategiczny powiązane są z wynikami przedsiębiorstwa, a związek ten ukazuje się dzięki uwzględnieniu klimatu. Im bardziej klimat w przedsiębiorstwie sprzyja zatem twórczości, tym większy jest wpływ zdolności do godzenia sprzeczności strategicznych w wymiarach strukturalnym i strategicznym zarządzania talentami na wyniki przedsiębiorstwa.

W świetle przeprowadzonych analiz nie ma także podstaw dla odrzucenia hipotezy H6, głoszącej o związkach pomiędzy strukturą organizacyjną przedsiębiorstwa a wymiarami zarządzania talentami i politykami zarządzania pracowni-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

kami w grupie wiekowej 50+. Analiza rysunku 9 potwierdza, że wymiary formalizacji, standaryzacji i specjalizacji oraz konfiguracji powiązane są ze wszystkimi wymiarami zarządzania talentami i wymiarem formalizacji polityk zarządzania pracownikami 50+. Co więcej, analizy prowadzone w izolacji od pozostałych zmiennych ukazują także rolę wymiaru centralizacji w kształtowaniu zdolności do godzenia sprzeczności strategicznych w wymiarach zarządzania talentami i polityk zarządzania pracownikami w grupie wiekowej 50+.

Analiza wyników badań prowadzi do stwierdzenia, że hipoteza H7a uzyskuje jedynie częściowe wsparcie. Jedynie wrogość otoczenia jest istotnym moderatorem zależności pomiędzy wymiarem strategicznym zarządzania talentami i wynikami przedsiębiorstwa, a zależność ta wskazuje na rolę umiejętności godzenia sprzeczności strategicznych dla uzyskiwania dobrych wyników przedsiębiorstwa w sytuacji otoczenia wrogiego. Nie uzyskała natomiast wsparcia hipoteza H7b, gdyż żaden z wymiarów otoczenia nie jest istotnym moderatorem zależności pomiędzy politykami zarządzania pracownikami w grupie wiekowej 50+ a wynikami przedsiębiorstwa. Kwestia ta wydaje się wymagać dalszych badań. Podsumowanie wyników weryfikacji hipotez zawiera tabela 16.

Tabela 16. Podsumowanie wyników badań: weryfikacja hipotez

Numer hipotezy	**Treść**	**Wynik weryfikacji**
1	**2**	**3**
1	*Zdolność do godzenia sprzeczności strategicznych w obszarze polityk zarządzania talentami jest pozytywnie powiązana z wynikami przedsiębiorstwa*	Częściowo potwierdzona, związki występują jedynie w izolacji od pozostałych zmiennych kontekstu
2	*Polityki zarządzania pracownikami w grupie wiekowej 50+ są pozytywnie powiązane z wynikami przedsiębiorstwa*	Sfalsyfikowana, wpływ ma odmienny od założonego kierunek
3	*Zdolność do godzenia sprzeczności strategicznych w obszarze polityk zarządzania talentami jest powiązana z zarządzaniem pracownikami w grupie wiekowej 50+*	Częściowo potwierdzona, związki występują jedynie w izolacji od pozostałych zmiennych kontekstu
4	*Strategia przedsiębiorstwa pośredniczy w zależności pomiędzy zdolnościami do godzenia sprzeczności strategicznych w obszarze polityk zarządzania talentami i zarządzania pracownikami w grupie wiekowej 50+ a wynikami przedsiębiorstwa*	Potwierdzona, związki występują w powiązaniu z klimatem sprzyjającym twórczości
5	*Klimat sprzyjający twórczości pośredniczy w zależności pomiędzy zdolnościami do godzenia sprzeczności strategicznych w obszarze polityk zarządzania talentami i zarządzania pracownikami w grupie wiekowej 50+ a wynikami przedsiębiorstwa*	Potwierdzona, klimat sprzyjający twórczości jest istotnym mediatorem zależności pomiędzy wymiarem strukturalnym zarządzania talentami a wynikami przedsiębiorstwa

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

cd. tabeli 16

1	2	3
6	*Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa jest powiązana ze zdolnościami do godzenia sprzeczności strategicznych w obszarze zarządzania talentami i politykami zarządzania pracownikami w grupie wiekowej 50+*	Potwierdzona, wymiar formalizacji, standaryzacji i specjalizacji oraz konfiguracji powiązany jest z wymiarami zarządzania talentami oraz politykami zarządzania pracownikami w grupie wiekowej 50+
7	*Otoczenie przedsiębiorstwa moderuje zależność pomiędzy zdolnością do godzenia sprzeczności strategicznych w obszarze polityk zarządzania talentami i politykami zarządzania pracownikami w grupie wiekowej 50+ a wynikami przedsiębiorstwa*	Częściowo potwierdzona, jedynie wrogość otoczenia jest istotnym moderatorem zależności
7a	*Im bardziej wrogie, dynamiczne i złożone otoczenie, tym wyższy wpływ zdolności do godzenia sprzeczności strategicznych w obszarze polityk zarządzania talentami na wyniki przedsiębiorstwa*	Częściowo potwierdzona, jedynie wrogość otoczenia jest istotnym moderatorem zależności
7b	*Im bardziej wrogie, dynamiczne i złożone otoczenie, tym wyższy wpływ polityk zarządzania pracownikami w grupie wiekowej 50+ na wyniki przedsiębiorstwa*	Sfalsyfikowana, żaden z wymiarów otoczenia nie jest istotnym moderatorem zależności

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki badań wskazują również na rolę aktywnego włączania pracowników 50+ w działania organizacji. Analizy mediacji przedstawione w tabeli 14 niosą wsparcie dla niezakładanej uprzednio w modelu zależności, że polityki zarządzania pracownikami w grupie wiekowej 50+ ujawniają swój pozytywny wpływ na wyniki przedsiębiorstwa dopiero wtedy, gdy organizacja podejmuje rzeczywiste starania zmierzające do aktywizacji tej grupy wiekowej. Wydaje się to stanowić dobry zaczyn dla dalszych badań, a więcej uwagi temu problemowi poświęcono w zakończeniu niniejszej monografii.

Istotnym, odkrytym w trakcie badań związkiem jest także zależność pomiędzy strategią przedsiębiorstwa a klimatem sprzyjającym twórczości. Silne związki, potwierdzone zarówno w analizie korelacji (por. tabela 5), jak i w modelu (rysunek 9), prowadzą do stwierdzenia, że te dwie zmienne są ze sobą istotnie powiązane. Nie rozpatrywano związku przyczynowego w tym zakresie, jednak wydaje się to interesującym obiektem dla dalszych dociekań, o czym więcej w zakończeniu.

Podsumowując powyższe rozważania, spośród 7 postawionych hipotez badawczych w wyniku badań empirycznych trzy uzyskały pełne wsparcie, trzy zostały częściowo potwierdzone, a jedna została sfalsyfikowana. Sfalsyfikowana została także hipoteza szczegółowa H7b. Implikacje teoretyczne, rekomendacje praktyczne oraz przyszłe kierunki badań i ograniczenia zawarte są w zakończeniu.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

Zakończenie

Dynamicznie rozwijająca się na fundamencie zarządzania zasobami ludzkimi koncepcja zarządzania talentami doczekała się w ostatnim czasie w literaturze licznych opracowań teoretycznych [Borkowska, red., 2005; Lewis i Heckman, 2006; Tansley, Kirk i Tietze, 2013]. Niemniej, zainteresowaniu teoretycznemu rzadko towarzyszą w tym przypadku badania empiryczne, a te, które są prowadzone oparte są zazwyczaj albo na studiach przypadków [Piansoongnern i Anurit, 2010], albo obejmują wycinkowe, niekompletne z natury aspekty zjawiska [Kock i Burke, 2008]. Co więcej, jak podaje Dries [2013b], obszar zarządzania talentami ciągle cierpi na brak solidnych podstaw teoretycznych pozwalających w sposób systematyczny poddawać analizom złożone zależności organizacyjne. W świetle przedstawionego wywodu zasadnym wydaje się podjęcie wyzwania opracowania podstaw myślenia o współczesnym zarządzaniu talentami.

Jest to o tyle istotne, o ile podejścia do zarządzania talentami, a w szerszym ujęciu zarządzania zasobami ludzkimi będą musiały ewoluować zważywszy na istotne zmiany w otoczeniu przedsiębiorstwa. Szczególnie palącą kwestią może okazać się problem starzenia się społeczeństw w krajach rozwiniętych i rozwijających się [Bloom, Canning i Fink, 2010], do których zalicza się również Polska. Trendy demograficzne w tych państwach wskazują, że coraz większy udział w zasobach pracy stanowią pracownicy, którzy ukończyli już 50 rok życia. Tendencje w tym zakresie jednoznacznie uwidaczniają, że starzenie społeczeństw jest faktem, a okres funkcjonowania przeciętnych obywateli na rynku pracy ulega wydłużeniu [Walker, 2006]. W konsekwencji jedynie kwestią czasu jest pojawienie się zjawiska starzenia się pracowników poszczególnych organizacji. Tymczasem, jak twierdzą Henkens, Remery i Schippers [2008], przedsiębiorstwa nie są należycie przygotowane do takiej sytuacji.

W związku z pokrótce zarysowanymi problemami głównym celem niniejszej pracy było określenie wpływu zarządzania talentami oraz zarządzania pracownikami w grupie wiekowej 50+ na wyniki przedsiębiorstwa. Umiejscawiając oba zjawiska w szerszym kontekście organizacyjnym i pozaorganizacyjnym, podjęto się weryfikacji przedmiotowych zależności. Wyniki przeprowadzonych badań dają podstawy do stwierdzenia, że konsekwentnie niepoddawane do tej pory badaniu zarządzanie talentami stanowi nośną strukturę teoretyczną. Dzięki umiejętnemu zarządzaniu najbardziej wartościowymi pracownikami możliwe staje się osiąganie ponadprzeciętnych wyników, a w rezultacie przedsiębiorstwo nabywa zdolności do tworzenia trwałej przewagi konkurencyjnej. Istotne jest

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

przy tym stworzenie odpowiednich warunków: skonstruowanie adekwatnej struktury, należyte wsparcie przez skoncentrowaną na aktywności strategię oraz konsekwentne tworzenie klimatu sprzyjającego twórczości. Kluczem do umiejętnego zarządzania talentami w świetle wyników badań jest odpowiednie godzenie sprzeczności strategicznych ukrytych w jego wymiarach. Istotne jest zatem sprawne, świadome i spójne tworzenie podstaw strategicznych, stanowiące wytyczne dla podejmowania decyzji dotyczących funkcjonowania utalentowanych pracowników. Tym samym wsparcie otrzymuje twierdzenie Collingsa i Mellahiego [2009], dotyczące potencjału drzemiącego w koncepcji zarządzania talentami i znaczenia rozwiązań w tych obszarach dla szeroko rozumianych wyników przedsiębiorstwa.

Także część głównej tezy monografii, głosząca o roli zarządzania pracownikami w grupie wiekowej 50+ uzyskała wsparcie empiryczne. Przeprowadzone badania wskazują jednoznacznie, że warunkiem ujawnienia się związków pomiędzy deklaracjami wyrażanymi w politykach przedsiębiorstw i wynikami są realne działania zmierzające do aktywizacji poprzez włączanie pracowników 50+ w działania organizacji. Aktywności te mają, w świetle przeprowadzonych badań, rzeczywiste szanse tworzenia wyników. Co może zaskakiwać, samo istnienie nastawienia na pracowników 50+ nie prowadzi do satysfakcjonujących rezultatów, lecz dopiero umiejętne przełożenie tego nastawienia na konkretne działania tworzy warunki, w których wpływ może się ujawnić. Badania prowadzone do tej pory nad strategicznymi aspektami zarządzania pracownikami starszymi dawały niejednoznaczne rezultaty lub sugerowały wręcz odwrotne od pożądanych skutki [Lallemand i Rycx, 2009]. Niemniej, wyniki analiz prowadzą do stwierdzenia, że zorientowanie na pracowników starszych może procentować i przekładać się na lepszą sytuację ekonomiczną przedsiębiorstwa. W świetle tej konkluzji zasadne wydają się działania organizacji zmierzających do aktywizacji pracowników w grupie wiekowej 50+, a działania podejmowane przez rządy, także Polski, zyskują na znaczeniu. Polityki skierowane na pracowników w grupie wiekowej 50+ mają zatem zdolność do tworzenia wyników, co potwierdza przypuszczenia czynione przez Perek-Białas i Turka [2012].

Założony do realizacji cel główny był podzielony na dwie zasadnicze grupy celów cząstkowych. W rozdziale pierwszym uporządkowano dorobek w obszarze zarządzania talentami poprzez systematyczny przegląd definicji tego zjawiska oraz analizę wyników badań. Zarządzanie talentami zostało osadzone silnie w naukach o zarządzaniu na fundamencie teorii zarządzania zasobami ludzkimi. Rozważania te doprowadziły do stworzenia autorskiej definicji zarządzania talentami, będącej wynikiem studiów literatury z tego obszaru powiązanej z koncepcją godzenia sprzeczności strategicznych. Na tej kanwie stworzono konstrukt

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

godzenia sprzeczności strategicznych w wymiarach zarządzania talentami, który zgodnie z wiedzą autora, jest pierwszym systematycznym i kompleksowym podejściem do strategicznych aspektów zarządzania najbardziej wartościowymi pracownikami współczesnych organizacji. W części tej ukazano także związki tej konceptualizacji z antecedencjami (strukturą organizacyjną przedsiębiorstwa), mediatorami (strategią przedsiębiorstwa i klimatem sprzyjającym twórczości), moderatorami (wymiarami otoczenia przedsiębiorstwa: wrogością, dynamiką i złożonością) oraz zarysowano konceptualny, potwierdzony w toku badań empirycznych, związek z wynikami przedsiębiorstwa.

W rozdziale drugim przedstawiono sytuację demograficzną Polski, krajów rozwijających się i rozwiniętych oraz ukazano znaczenie systematycznego rozwoju wiedzy na temat zarządzania pracownikami w grupie wiekowej 50+. Rozważania te doprowadziły do pierwszej, ukazanej w literaturze operacjonalizacji polityk zarządzania pracownikami w grupie wiekowej 50+. Strategiczne podejście do problemu zarządzania pracownikami starszymi, choć sygnalizowane jako istotne w literaturze, nie doczekało się jednak do tej pory ujednoliconego podejścia i w tym zakresie niniejsza praca stanowi wypełnienie istniejącej w literaturze luki poznawczej.

Opierając się na rozważaniach przedstawionych w pierwszych dwóch rozdziałach pracy, w trzecim stworzono model badawczy, który osadza zarządzanie talentami i zarządzanie pracownikami w grupie wiekowej 50+ w szerszym kontekście: struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa, strategii i klimatu sprzyjającego twórczości oraz otoczenia organizacji. Tym samym, w pierwszych trzech rozdziałach zrealizowano cztery cele teoriopoznawcze, tworząc podstawy dla dalszych, systematycznych badań nad przedmiotowymi zjawiskami.

Rozdziały trzeci i czwarty zostały poświęcone empirycznej weryfikacji modelu badawczego. Na tym etapie potwierdzono rzetelność i spójność stworzonych teoretycznych konstruktów zdolności do godzenia sprzeczności strategicznych w wymiarach zarządzania talentami i polityk zarządzania pracownikami w grupie wiekowej 50+. Poddano także testowaniu zależności pomiędzy zarządzaniem talentami, politykami zarządzania pracownikami w grupie wiekowej 50+ i wynikami przedsiębiorstwa w kontekście struktury, strategii, klimatu i otoczenia przedsiębiorstwa. Wyniki badań wskazały na liczne, istotne statystycznie zależności potwierdzające znaczenie obu koncepcji dla wyników przedsiębiorstwa. Rozdziały te w zamierzeniu były zatem poświęcone realizacji celów empirycznych i można zasadnie stwierdzić, że w toku prowadzonych dociekań zostały one osiągnięte. Celowi praktycznemu zostanie natomiast poświęcona uwaga w dalszej części zakończenia, gdyż wyniki badań dają dobre podstawy do tworzenia, obok implikacji teoretycznych, także rekomendacji praktycznych.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

Implikacje teoretyczne

W tej części w pierwszej kolejności uwaga zostanie poświęcona implikacjom płynącym dla zarządzania talentami, w dalszej skoncentrowano się na problematyce funkcjonowania pracowników 50+ w przedsiębiorstwach. Rozważania prowadzone w niniejszej monografii osadzone są przede wszystkim na gruncie nauk o zarządzaniu, a w szczególności zarządzania zasobami ludzkimi. Związki zarządzania talentami z zarządzaniem zasobami ludzkimi nie wydają się podlegać dyskusji [Brewster, Sparrow i Harris, 2005], jednak jak starano się ukazać kopiowanie rozwiązań z obszaru ZZL i przenoszenie ich na grunt zarządzania talentami nie prowadzi do satysfakcjonujących wyników. W pracy przedstawiono autorską koncepcję strategicznego podejścia do zarządzania talentami opartą przede wszystkim na pogłębionych studiach literatury, czerpiącą z podejścia godzenia sprzeczności strategicznych [Bratnicki, 2001]. Wskazano tym samym podłoże teoretyczne dla koncepcji zarządzania talentami, a stworzona definicja, oparta na szerokim, krytycznym przeglądzie literatury, stanowiła podstawę dla operacjonalizacji opracowanego konstruktu. Przyjęcie perspektywy strategicznej oznaczało konieczność skoncentrowania uwagi na ogólnoorganizacyjnych aspektach, czego wyrazem są polityki zarządzania talentami. Zgodnie z wiedzą autora jest to pierwsze takie podejście do tematu, a badania nad sprzecznościami ukrytymi w naturze zjawisk organizacyjnych [Driskill, Meyer i Mirivel, 2012] nie były do tej pory podstawą spojrzenia na zarządzanie talentami w przedsiębiorstwie. Tymczasem, jak twierdzą Seo i Creed [2002], dopiero umiejętność rozwikłania sprzeczności, które przepełniają funkcjonowanie organizacji, prowadzi do uzyskiwania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej. Szczególnie istotne jest to w odniesieniu do problemów wyboru polityk działania i planowania, co uwypuklali już dość dawno temu Mitroff, Ernshoff i Kilmann [1979]. Z tej perspektywy ujęcie zarządzania talentami właśnie z punktu widzenia podejścia godzenia sprzeczności jawi się jako wartościowe i interesujące.

W opracowaniu wykazano także ponad wszelką wątpliwość, że rozwiązania z obszaru zarządzania talentami mają zdolność do tworzenia pozytywnych wyników – potwierdzają to zarówno studia literatury (w znacznej mierze teoretyczne), jak i wyniki przeprowadzonych badań. Niemniej, zdolność do godzenia sprzeczności strategicznych ukrytych w wymiarach zarządzania talentami jest przekładana w pełni na wyniki przedsiębiorstwa przede wszystkim w określonym kontekście i w określonej konfiguracji zmiennych [por. Colbert, 2004], co wzbogaca istniejący dorobek. Do tej pory bowiem badania nad związkami pomiędzy zarządzaniem talentami a wynikami przedsiębiorstwa były ukierunkowane na poszukiwanie bezpośrednich zależności. Jak wskazano w opracowaniu,

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

źródeł ponadprzeciętnych wyników przedsiębiorstwa należy poszukiwać nie w samej zdolności do zarządzania talentami, ale w powiązaniu ich z innymi zmiennymi tworzącymi jego kontekst.

Opierając się na pogłębionych studiach literatury, jako zmienne tworzące kontekst wybrano z bogatej listy strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa, jego strategię, klimat sprzyjający twórczości oraz wymiary otoczenia: wrogość, dynamikę i złożoność. W tak dobranych elementach kontekstu istotną antecedencją zarządzania talentami jest struktura organizacyjna przedsiębiorstwa, a zwłaszcza wymiar formalizacji, standaryzacji i specjalizacji. Natomiast wpływ zarządzania talentami na wyniki ujawnia się przede wszystkim dzięki klimatowi, który stanowi mediator wspomnianej zależności. Dzieje się tak przede wszystkim dlatego, że już sama twórczość ma zdolność do tworzenia wyników [por. Bratnicka, 2014], a dodatkowo wspomagana umiejętnymi rozwiązaniami z obszaru zarządzania talentami staje się jeszcze silniejsza. Opisując wyniki badań, należy mieć także na uwadze istotny łączny wpływ mediujący klimatu sprzyjającego twórczości i strategii przedsiębiorstwa na wyniki. Choć wpływ samej strategii na wyniki nie jest istotny statystycznie, to jednak w powiązaniu z klimatem staje się on ważnym predyktorem wyników przedsiębiorstwa.

Nie bez znaczenia jest również wrogość otoczenia. Jak wykazano, wrogość istotnie warunkuje powstawanie wyników przedsiębiorstwa, moderując zależność pomiędzy wymiarem strategicznym zarządzania talentami a wspomnianymi wynikami. Nie powinno to dziwić, mając na uwadze inne opracowania poświęcone podobnej tematyce w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, w których otoczenie konsekwentnie postrzegane jest jako moderator zależności pomiędzy zarządzaniem zasobami ludzkimi i wynikami przedsiębiorstwa [Delery i Doty, 1996; Paul i Anantharaman, 2003, Singh i in., 2012].

Drugim elementem niniejszej pracy, w którym starano się wzbogacić istniejącą wiedzę, jest problematyka zarządzania pracownikami w grupie wiekowej 50+, która przez niektórych utożsamiana jest z koncepcją zarządzania wiekiem [Brooke i Taylor, 2005]. W ciągu ostatnich lat liczba opracowań teoretycznych wzywająca do poddania analizom i wypracowania spójnego podejścia teoretycznego do przedmiotowej kwestii drastycznie rosła, jednak, ku zaskoczeniu autora, pewne obszary w tym temacie dalej pozostają niejasne lub wręcz niezbadane (np. związek pomiędzy strategią zarządzania pracownikami 50+ a wynikami przedsiębiorstwa – [por. Lallemand i Rycx, 2009]). W niniejszym opracowaniu poczyniono starania konceptualnego rozwoju wiedzy w obszarze zarządzania pracownikami w grupie wiekowej 50+. W pierwszym kroku stworzono autorską koncepcję polityk zarządzania pracownikami w grupie wiekowej 50+, gdyż pomimo rozlicznych poszukiwań prowadzonych w literaturze międzynarodowej

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

nie napotkano na systematyczne, strategiczne podejście do przedmiotowej problematyki. Tak utworzona koncepcja została następnie zoperacjonalizowana – stworzono narzędzie pozwalające na badanie polityk zarządzania pracownikami w grupie wiekowej 50+. Zarówno operacjonalizacja narzędzia, jak i jego test empiryczny zostały poddane krytyce recenzentów Brytyjskiej Akademii Zarządzania [Ingram, 2015].

Tak utworzone narzędzie zostało skonfrontowane z wynikami przedsiębiorstwa w kontekście zarządzania talentami, struktury organizacyjnej, strategii, klimatu sprzyjającego twórczości i otoczenia. Wyniki wskazały, że istnieje istotna statystycznie zależność pomiędzy politykami zarządzania pracownikami w grupie wiekowej 50+ a wynikami przedsiębiorstwa. Zależność tę pozwala wyjaśniać aktywne przekładanie polityk na działania – poprzez włączanie pracowników w grupie wiekowej 50+ w funkcjonowanie podmiotu. Teoria w tym zakresie nie dostarczała wyjaśnień dla skuteczności (lub nieskuteczności) rozwiązań z obszaru zarządzania wiekiem, natomiast opierając się na przeprowadzonych badaniach, można stwierdzić, że czynnikiem powodującym skuteczność stosowanych polityk względem pracowników 50+ są rzeczywiste działania zmierzające do włączenia ich w funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Wyniki te pozwalają również wyjaśnić przyczynę, dla której związki pomiędzy zarządzaniem pracownikami 50+ i wynikami organizacji przynosiły negatywne rezultaty (wzrost troski o pracowników 50+ powodował obniżenie wyników przedsiębiorstwa – [por. Midtsundstad, 2011]). Uzupełniające wyjaśnienie przyczyn ograniczonego wpływu polityk zarządzania pracownikami w grupie wiekowej 50+ niesie także opracowanie Stankiewicz [2015b], która wskazuje na niezgodność przekonań, wyrażanych w politykach, i rzeczywistych działań menedżerów. Otóż, dopiero zbadanie poziomu, w którym polityki zarządzania pracownikami w grupie wiekowej 50+ są przekładane na praktyczne działania pozwala ujawnić ich pozytywny wpływ na wyniki przedsiębiorstwa. Kluczowe w tej kwestii jest zagadnienie mediacji, której zabrakło we wspomnianych badaniach.

Autor ma nadzieję, że niniejsze opracowanie wnosi również wkład w dorobek nauk o zarządzaniu, a w szczególności w teorię zarządzania zasobami ludzkimi, poprzez stworzenie modelu badawczego (por. rysunek 2), w którym zarządzanie talentami zostało umiejscowione w szerszym kontekście i powiązane konceptualnie z wynikami przedsiębiorstwa. Teoretyczny model badawczy został skonceptualizowany i przetestowany empirycznie, co zgodnie z wiedzą autora jest istotnym osiągnięciem nie tylko na arenie krajowej, ale również międzynarodowej. Zweryfikowany model empiryczny (por. rysunek 9) jest najprawdopodobniej pierwszym tego typu kompleksowym podejściem do przedmiotowej problematyki, uwzględniającym szerszy kontekst, w którym ujawniają się zależności pomiędzy zarządzaniem talentami i wynikami przedsiębiorstwa.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

Niniejsze opracowanie, nie licząc prezentowanych relatywnie dawno temu badań jakościowych Gordon i Wheelan [1998], jako pierwsze połączyło problematykę zarządzania talentami z zarządzaniem pracownikami 50+, także w sferze empirycznej. Powiązanie to, którego zasadność starano się uzasadnić w części teoretycznej, znalazło swoje odbicie w końcowej postaci modelu, przy czym elementami łączącymi te dwie problematyki jest klimat sprzyjający twórczości oraz strategia przedsiębiorstwa. Jak wykazano, istnienie równoległe tych dwóch koncepcji w przedsiębiorstwie pozytywnie wpływa na wyniki i pozwala w umiarkowanie satysfakcjonujący sposób wyjaśniać ich poziom (por. rysunek 4).

Rekomendacje praktyczne

Implikacje dla praktyki wynikają przede wszystkim z przeprowadzonych w rozdziałach trzecim i czwartym analiz wyników badań empirycznych. Zostaną one podzielone na dwie grupy – pierwszą, odnoszącą się do zarządzania talentami w przedsiębiorstwie, i drugą, dotyczącą problematyki funkcjonowania pracowników 50+ w organizacji. W odniesieniu do zarządzania talentami można wskazać kilka istotnych aspektów, które powinny mieć na uwadze osoby odpowiedzialne za tworzenie rozwiązań organizacyjnych z tego zakresu.

W badaniach wykazano, że tworzenie organizacyjnych rozwiązań skoncentrowanych na utalentowanych pracownikach powinno być osadzone na stabilnym fundamencie polityk. Co więcej, systematyczne podejście do przedmiotowej problematyki ma zdolności do tworzenia dodatnich wyników na poziomie przedsiębiorstwa. Innymi słowy, konkretne działania w tym zakresie powinny być podporządkowane spójnej wizji przełożonej na odpowiednie wytyczne, a dobrą podstawą dla jej tworzenia mogą być zidentyfikowane pary sprzeczności. Wyniki jednoznacznie wskazują, że jedynie strategiczne manewrowanie pomiędzy politykami tworzącymi sprzeczności, skoncentrowane na poszukiwaniu rozwiązań pozwalających korzystać z dobroci obu polityk tworzących sprzeczność, prowadzi do efektywności.

Skoncentrowanie się zatem wyłącznie na jednej opcji strategicznej tworzącej parę nie niesie ze sobą potencjału wartościowego z perspektywy przedsiębiorstwa. W szczególności istotne jest strategiczne manewrowanie i dokonywanie umiejętnych wyborów w wymiarach strategicznym i strukturalnym. Decyzje te dotyczą przede wszystkim umiejętnego godzenia sprzeczności w zakresie identyfikacji pracowników utalentowanych, rekrutacji i selekcji oraz oceny wyników pracy. W wymiarze strukturalnym wysiłki przedsiębiorstwa powinny być skoncentrowane na zbilansowaniu – jasnym określeniu kryteriów z jednej strony i pozostawieniu furtki umożliwiającej elastyczne i swobodne działanie z drugiej.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

Innymi słowy, nadmierne formalizowanie rozwiązań z obszarów identyfikacji, rekrutacji i selekcji oraz oceniania nie jest najlepszym rozwiązaniem, gdyż specyficzne sytuacje mogą wymagać daleko posuniętej elastyczności w tym zakresie, czemu sformalizowanie nie służy.

W obszarze strategicznym kluczowymi rozstrzygnięciami dotyczącymi funkcjonowania utalentowanych pracowników jest zbilansowanie uwagi poświęconej indywidualnym i grupowym aspektom, umiejętne kładzenie nacisku zarówno na wyniki uzyskiwane przez kandydata, jak i jego potencjał, koncentracja na godzeniu uniwersalnego, możliwego do zastosowania na wszystkich poziomach organizacji rozwiązania i tworzeniu rozwiązań zróżnicowanych dla różnych szczebli. Istotne w tym obszarze jest również ogólne strategiczne zorientowanie rozwiązań – kluczową sprawą jest w tym przypadku kwestia równoważenia troski o szeroko pojmowany rozwój pracowników i przedsiębiorstwa. Dobrze konstruowane programy zarządzania talentami powinny umożliwiać oba, pozornie rozbieżne, scenariusze. Ostatnią kwestią w tym zakresie jest zagadnienie pogodzenia podejścia menedżerskiego, opartego na jasnym formułowaniu celów i konsekwentnej ocenie, oraz przedsiębiorczego, skoncentrowanego raczej na poszukiwaniu szans. Umiejętność korzystania z dobrodziejstw obu podejść może procentować, przynosząc oczekiwane rezultaty organizacyjne.

Choć wymiar ideologiczny nie korelował istotnie z wynikami przedsiębiorstwa, mając na uwadze powiązania pomiędzy poszczególnymi wymiarami zarządzania talentami, zasadne może być także skoncentrowanie się na kwestiach uwzględniania specyfiki kulturowej, zwłaszcza w organizacjach ponadnarodowych. Nie bez znaczenia jest także zagadnienie doboru uczestników, które może koncentrować się na kandydatach z organizacji lub spoza niej. W świetle wyników korzystanie z obu źródeł jest bez wątpienia rozwiązaniem najrozsądniejszym. Bardzo istotną kwestią jest również umiejętne „premiowanie" pewnej grupy społecznej, niewykluczające przy tym pozostałych pracowników przedsiębiorstwa. Znajduje ono swoje odbicie w definiowaniu talentu, przy czym ogólna wskazówka w tym zakresie jest taka, by zapisać jednoznacznie kim jest talent, dopuszczając przy tym sytuacje nadzwyczajne. Znalezienie balansu pomiędzy precyzją opisu i elastycznością jest w tej kwestii kluczowe. Od strony ideologicznej zasadne jest także rozstrzygnięcie, które funkcje będzie pełnić dział zarządzania zasobami ludzkimi, a które specjalnie tworzone grupy projektowe. Podział zadań w tym obszarze powinien umożliwiać to, by działania podejmowane przez różne grupy w organizacji nie wykluczały się wzajemnie i nie udaremniały swoich starań. Komunikacja pracowników działu zarządzania zasobami ludzkimi z komórkami odpowiedzialnymi za zarządzanie talentami staje się zatem priorytetem, który decydenci powinni mieć na uwadze.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

Badania ukazały również, że odpowiednio ukształtowana struktura organizacyjna może mieć pozytywny wpływ na rozwiązania dotyczące zarządzania talentami. W szczególności istotne znaczenie ma stopień formalizacji, standaryzacji i specjalizacji – organizacje silniej sformalizowane, w których procedury są wystandaryzowane i panuje jasny podział zadań, w świetle wyników badań, miały większą zdolność do godzenia sprzeczności strategicznych niż inne podmioty.

Ostatnią rekomendacją dotyczącą zarządzania talentami jest ta związana z tworzeniem w organizacji klimatu sprzyjającego twórczości. Klimat taki pozwala talentom ujawnić i w pełni wykorzystać posiadany kapitał, co prowadzi do tworzenia ponadprzeciętnych wyników. W szczególności istotne wydaje się powiązanie twórczej efektywności z nagrodami oraz koncentracja na wykorzystywaniu zasobów dla potrzeb kreatywności, a także wspieranie rozwoju nowych pomysłów przez liderów powiązane z nienadużywaniem kontroli. Ważnym aspektem jest również dostarczenie pracownikom jasnych informacji dotyczących celów i oczekiwań, zatem komunikacja jawi się jako kluczowy element w zarządzaniu talentami. Nie bez znaczenia jest także pozostawienie talentom swobody i wolności w wykonywaniu swojej pracy, co jest powiązane z wysokim poziomem zaufania. Przedsiębiorstwo powinno również koncentrować uwagę na tworzeniu spójnej wizji i jedności, a dobrym nośnikiem dla osiągnięcia tych celów mogą być na przykład spotkania integracyjne. Ostatnim z elementów jest akceptacja i zachęcanie pracowników do obarczonych ryzykiem zachowań związanych z tworzeniem nowych rozwiązań. Z punktu widzenia strategicznego, ogólnie pojmowana akceptacja dla zmienności, skłonność do podejmowania ryzyka oraz strategiczna proaktywność jawi się jako warunek wykorzystania potencjału drzemiącego w talentach.

W zakresie zarządzania pracownikami w grupie wiekowej 50+ kluczowe rekomendacje koncentrują uwagę na kwestiach strategicznej odpowiedzialności za tę grupę wiekową. W świetle badań aktywne zajmowanie się pracownikami w grupie wiekowej 50+ poprzez tworzenie procedur, strategii, programów działania, sformalizowane na poziomie organizacyjnym, ma zdolność do tworzenia pozytywnych efektów. Ważne jest zatem stworzenie odrębnego, kompleksowego (obejmującego wiele obszarów) dokumentu precyzującego politykę względem pracowników 50+. Nie bez znaczenia jest także wspieranie inicjatyw zmierzających do aktywizacji i wykorzystania potencjału. Deklaracje te nie będą miały jednak pozytywnego skutku, jeżeli za nimi nie pójdą konkretne działania wyrażające się w wykorzystaniu zapisów w codziennej praktyce przez menedżerów wszystkich szczebli. Uwaga kluczowych decydentów powinna być zatem skierowana nie tylko na tworzenie interesujących wytycznych, ale i monitorowanie stopnia ich wdrożenia w przedsiębiorstwie. Kluczowe kwestie w tym zakresie

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

dotyczą równouprawnienia wszystkich grup wiekowych (braku dyskryminacji), przeciwdziałania wypaleniu zawodowemu poprzez promowanie adekwatnych wzorców i świadome kształtowanie relacji rodzina-praca.

Badania ujawniły również intuicyjnie wyczuwaną dodatnią zależność, że liczba szczebli organizacyjnych powiązana jest z intencjami do tworzenia rozwiązań dotyczących pracowników 50+. Mając na uwadze pozytywny wpływ zorientowania na pracowników 50+ w przedsiębiorstwie, zwłaszcza w odniesieniu do dużych organizacji, zasadne jest formalizowanie rozwiązań w tym obszarze oraz ich konsekwentne przekładanie na praktykę, gdyż może to prowadzić do dodatnich wyników ekonomicznych. Choć badania nie ujawniły w jednoznaczny sposób związku zakładającego, że strategia organizacji stanowi nośnik ponadprzeciętnych wyników, to jednak w świetle zależności pomiędzy politykami zarządzania pracownikami w grupie wiekowej 50+ a zamierzeniami przedsiębiorstwa zasadne wydaje się uwzględnienie tych kwestii w zapisach strategicznych. W szczególności podejście przedsiębiorcze, zasadzające się na proaktywności i podejmowaniu ryzyka, może przekładać się na wyniki poprzez umiejętne wykorzystanie wiedzy zgromadzonej przez starszych pracowników organizacji.

Mając na uwadze naukowy charakter monografii, nacisk został w niej położony przede wszystkim na zagadnienia teoretyczne, związane z rozwojem wiedzy. Niemniej, autor żywi przekonanie, że wskazane rozwiązania praktyczne pomogą przedsiębiorstwom sprawnie wykorzystywać potencjał drzemiący w utalentowanych i starszych pracownikach, co będzie niosło pozytywne skutki zarówno dla pracodawców, jak i samych zainteresowanych.

Przyszłe kierunki badań i ograniczenia

Od strony metodologicznej niniejsze opracowanie oparte jest na grupie metod ilościowych, koncentrujących uwagę na testowaniu zależności wynikających ze studiów literatury. Za przyjęciem tego podejścia przemawiał bogaty dorobek literaturowy z tego zakresu. Mając jednak na uwadze argumentację Garrow i Hirsh [2008] oraz regularnie podkreślany w literaturze brak wiedzy w tym obszarze, równie zasadne mogłoby być prowadzenie dalszych badań na podstawie podejścia jakościowego. Wydaje się, że poszczególne, detaliczne aspekty zarządzania talentami mogłyby w sposób wartościowy być rozwijane przy zastosowaniu analizy case study [zob. Eisenhardt, 1989] czy metodologii teorii ugruntowanej [por. Glaser i Straus, 2009]. Jest to uzasadnione zwłaszcza w odniesieniu do słabo rozpoznanych kwestii oraz tych, które dopiero będą sygnalizowane w literaturze. Dostrzegając rosnącą liczbę podejść teoretycznych, warto także skorzystać z zalet podejścia systematycznego przeglądu literatury (*syste-*

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

matic literature review) [Greenhalgh i in., 2004]. Wraz ze wzrostem liczby badań możliwe będzie także wykorzystanie metod metaanalizy, jednak warunkiem możliwości takiego zabiegu jest spójność rozważań w temacie i podobne podejście badawcze [por. np. Capon, Farley i Hoenig, 1990]. W tym zakresie w niniejszym opracowaniu starano się określić ramy teoretyczne badań nad zarządzaniem talentami.

W momencie tworzenia opracowania oraz przygotowywania badań, stworzona operacjonalizacja zarządzania talentami wydaje się kompletna, niemniej należy mieć na uwadze ciągle rosnącą liczbę opracowań z obszaru i związany z tym rozwój wiedzy w tym zakresie. Niewykluczone, że stworzony katalog sprzeczności w przyszłości okaże się niepełny, zatem dalsze badania nad kompletnością rozwiązania teoretycznego wydają się zasadne, zwłaszcza mając na uwadze rosnący w tym temacie dorobek teoretyczny i przewidywany wzrost zainteresowania empirycznego. W opinii autora konstrukcja kwestionariusza nie ogranicza możliwości jego przyszłej rozbudowy.

Od strony poznawczej interesującym nurtem przyszłych badań byłoby rozpoznanie w jaki sposób przedsiębiorstwa godzą sprzeczności ukryte w politykach zarządzania talentami oraz w jaki sposób zarządzają pracownikami w grupie wiekowej 50+ w różnych częściach świata. Pozwoliłoby to na określenie wpływu kulturowego, który z pewnością jest istotny, mając na uwadze obecne już w literaturze opracowania poświęcone międzynarodowemu zarządzaniu talentami [por. Collings, 2014]. Badania przeprowadzono głównie wśród dużych organizacji, gdyż założono, że mają one opracowane strategie działania w obszarach zarządzania talentami i zarządzania pracownikami w grupie wiekowej 50+, niemniej interesującym kierunkiem przyszłych dociekań byłoby poświęcenie większej uwagi wspomnianym problemom również w przedsiębiorstwach małych i średnich, gdyż takie badania prowadzone są na przykład na gruncie zarządzania zasobami ludzkimi [Cassell i in., 2002].

W opracowaniu potraktowano zarządzanie talentami i zarządzanie pracownikami w grupie wiekowej 50+ jako dwa odrębne obszary. Zasadnym wydaje się jednak podjęcie wyzwania opracowania koncepcji i przeprowadzenia badań nad zarządzaniem talentami stricte w grupie pracowników 50+ [zob. Tikkanen, 2011]. Obecnie, ze względów technicznych takie badania byłyby niezwykle trudne, gdyż organizacje nie deklarują poświęcania szczególnej uwagi starszym pracownikom utalentowanym i jest mało prawdopodobne, by miały wypracowane spójne podejście do tematu. W związku z tym, w przyszłości takie możliwości powinny się pojawić.

Zarówno zarządzanie talentami, jak i zarządzanie pracownikami w grupie wiekowej 50+ w opracowaniu osadzono w nurcie badań nad zarządzaniem, jednak jak wskazuje Dries [2013a] warto przedmiotowej problematyce poświęcić

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

więcej uwagi również z perspektywy psychologicznej. Wartościowe studia nad zarządzaniem talentami i zarządzaniem pracownikami starszymi mogłyby także być osadzone w nurcie badań socjologicznych, o czym przekonuje Konecki [2008]. Z drugiej strony samo zarządzanie talentami i zarządzanie pracownikami w grupie wiekowej 50+ osadzono w podejściu strategicznym, lecz równie uprawnione wydaje się podjęcie rozważań na innym poziomie analizy, np. najlepszych praktyk [Boudreau i Ramstad, 2005a] czy w ujęciu decyzyjnym [Vaiman, Scullion i Collings, 2012].

Jako zmienne tworzące kontekst polityk zarządzania talentami i zarządzania pracownikami w grupie wiekowej 50+ wybrano strukturę, strategię i klimat przedsiębiorstwa. Niemniej, literatura oferuje szeroki wachlarz zmiennych mogących stanowić tło dla wzmiankowanych procesów [por. Colbert, 2004]. Mogłyby nimi być, analogicznie do zarządzania zasobami ludzkimi, na przykład kultura i czynniki polityczne [Ferris i in., 1998] czy problematyka przywództwa w przedsiębiorstwie – np. LMX (*leader member exchange*) [Schriesheim, Castro i Coglister, 1999]. Wartościowe byłoby także poznanie wpływu zarządzania talentami i pracownikami w grupie wiekowej 50+ na inne zmienne wynikowe – w tym zwłaszcza poziomy fluktuacji i absencji, które tradycyjnie postrzegane są jako wyniki zarządzania zasobami ludzkimi [Guthrie, 2001], zaangażowanie [Meyer i Allen, 1991] i satysfakcję z pracy [Petrescu i Simmons, 2008].

Ważnym kierunkiem przyszłych badań jest wpływ otoczenia przedsiębiorstwa na efekty poszczególnych wymiarów struktury organizacyjnej. Od prawie 50 lat wiadomo, że w otoczeniu dynamicznym zwiększają się walory decentralizacji i rośnie potrzeba różnicowania [Lawrence i Lorsch, 1967]. Co więcej, dynamiczne otoczenie zwiększa potrzebę koordynacji [Thompson, 1967]. Biorąc pod uwagę potencjalną różnorodność otoczeń przedsiębiorstw, dynamiczne i stabilne otoczenia mogą wchodzić w różne interakcje z wymiarami struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa, a w ślad za tym odmiennie wpływać na zarządzanie talentami.

W niniejszej pracy uwaga została skoncentrowana na problematyce zarządzania talentami i zarządzania pracownikami w grupie wiekowej 50+ z perspektywy organizacji. Wydaje się, że coraz bardziej popularne podejście wielopoziomowe [por. Hitt i in., 2007], zakładające badanie efektów na poziomie organizacji, zespołu i jednostki, byłoby potencjalnie wartościowe oraz mogłoby stanowić podstawę dla interesujących wniosków i nieoczywistych zależności. Wymaga ono jednak precyzyjnego opisu teoretycznego zależności, a do tego niezbędna jest solidna podbudowa teoretyczna, której ciągle nie doczekały się ani zarządzanie talentami, ani problematyka zarządzania pracownikami w grupie wiekowej 50+. Autor ma nadzieję, że przedstawione w opracowaniu rozważania stanowią dobrą podstawę dla dalszych badań, także z wykorzystaniem wzmiankowanego podejścia.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

Interesującym nurtem dalszych dociekań jest również problem powiązania dwóch przedmiotowych obszarów z twórczością i innowacyjnością przedsiębiorstwa. Twórczość, jak argumentuje Bratnicka [2010], jest istotnym aspektem zarządzania, wartym rozpoznania i głębszych studiów. Jednocześnie, jak podkreślają Kraśnicka i Ingram [2014], nośnikiem twórczości, umożliwiającym jej wpływ na wyniki przedsiębiorstwa, jest innowacyjność organizacji. Także studia nad zarządzaniem talentami oraz zarządzaniem pracownikami w grupie wiekowej 50+ i innowacyjnością wydają się zatem interesującym obiektem dalszych dociekań.

Wśród podstawowych ograniczeń niniejszego opracowania należy wymienić trzy, pośród których najistotniejszym jest problem kompletności przeglądów literatury. Wraz z rosnącym lawinowo dorobkiem w obszarze zarządzania talentami obecnie niemal niemożliwe jest prowadzenie systematycznych przeglądów literatury, co znacząco podniosłoby wartość pracy. Aby zniwelować wpływ tego ograniczenia na jakość prezentowanej pracy, skoncentrowano się przede wszystkim, zarówno w części poświęconej zarządzaniu talentami, jak i w dedykowanej zarządzaniu pracownikami 50+, na opracowaniach możliwie najnowszych, zlokalizowanych wyłącznie w recenzowanych źródłach naukowych. Autor żywi przekonanie, że takie potraktowanie tematu zapewniło wiarygodny i możliwie szeroki przegląd dorobku, jednak trzeba mieć na uwadze dużą liczbę potencjalnie wartościowych opracowań opublikowanych w nierecenzowanych i nierozpoznawanych na świecie źródłach.

Drugim z ograniczeń monografii jest problem generalizacji wyników badań, ze względu na poddanie analizom jedynie podmiotów krajowych. Przeprowadzenie badań ponadnarodowych w ramach funduszy dostępnych z grantu NCN przekraczało możliwości finansowe. W świetle rosnącego zainteresowania międzynarodowymi aspektami zarządzania talentami, badania porównawcze prowadzone w kilku krajach mogłyby dostarczyć interesującego materiału do analiz.

Trzecim potencjalnym ograniczeniem pracy jest relatywnie wąski wachlarz zmiennych tworzących kontekst zarządzania talentami. Choć starano się dobrać zmienne najistotniejsze, to jednak poziom wyjaśniania zmiennej zależnej (26%) wskazuje, że znacząca część wariancji nie została wyjaśniona. Wybór zmiennych, podobnie jak w poprzednim przypadku, warunkowały rozmiary kwestionariusza badawczego, a jak argumentują Galesic i Bosnjak [2009], długość i skomplikowanie narzędzia badawczego istotnie wpływa na jakość uzyskiwanych wyników. Mając na uwadze powyższe, autor stoi na stanowisku, że niemożliwe jest przebadanie znacznie większej liczby zmiennych tworzących kontekst bez znaczącej utraty jakości wyników. Wytłumaczeń wyników przedsiębiorstwa należy zatem poszukiwać także w innych zmiennych kontekstowych, w innych konfiguracjach. Nie jest wykluczone, że łączny wpływ za-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

rządzania talentami i np. strategii zarządzania zasobami ludzkimi byłby znacząco wyższy niż jawi się to w przedmiotowym opracowaniu.

Przedstawione powyżej kierunki badań, mając również na uwadze zaprezentowane słabości opracowania, w świetle obecnego dorobku w obszarze zarządzania talentami i zarządzania pracownikami w grupie wiekowej 50+ wydają się obiecujące. Jak starano się wykazać w części teoretycznej niniejszego opracowania, dalsze wzbogacanie wiedzy w tych obszarach jest uznawane przez badaczy za istotne i, w związku z powyższym, godne dalszych dociekań naukowych.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

Bibliografia

Ababneh K.I., Hackett R.D., Schat A.C. (2014): *The Role of Attributions and Fairness in Understanding Job Applicant Reactions to Selection Procedures and Decisions*. „Journal of Business and Psychology", 29(1), s. 111-129.

Abrudan M.-M., Matei M.-C. (2009): *Talent Management – A Strategic Priority*. „Leadership", 3(2), s. 4.

Acton G.S., Revelle W. (2002): *Interpersonal Personality Measures Show Circumplex Structure Based on New Psychometric Criteria*. „Journal of Personality Assessment", 79(3), s. 446-471.

Adobor H. (2004): *Selecting Management Talent for Joint Ventures: A Suggested Framework*. „Human Resource Management Review", 14(2), s. 161-178.

Agassi J. (1958): *A Hegelian View of Complementarity*. „The British Journal for the Philosophy of Science", IX(33), s. 57-63.

Aghazadeb S. (2004): *Managing Workforce Diversity as an Essential Resource for Improving Organizational Performance*. „International Journal of Productivity and Performance Management", 53(6), s. 521-528.

Ahlrichs N.S. (2007): *Managing the Generations Differently to Improve Performance and Profitability*. „Employment Relations Today", 34(1), s. 21-31.

Aksakal E., Dağdeviren M., Eraslan E., Yüksel İ. (2013): *Personnel Selection Based on Talent Management*. „Procedia – Social and Behavioral Sciences", 73, s. 68-72.

Al Ariss A., Cascio W.F., Paauwe J. (2014): *Talent Management: Current Theories and Future Research Directions*. „Journal of World Business", 49(2), s. 173-179.

Alfes K., Shantz A.D., Truss C., Soane E.C. (2013): *The Link between Perceived Human Resource Management Practices, Engagement and Employee Behaviour: A Moderated Mediation Model*. „The International Journal of Human Resource Management", 24(2), s. 330-351.

Åmo B.W., Kolvereid L. (2005): *Organizational Strategy, Individual Personality and Innovation Behavior*. „Journal of Enterprising Culture", 13(1), s. 7-19.

Anand G., Ward P.T. (2004): *Fit, Flexibility and Performance in Manufacturing: Coping with Dynamic Environments*. „Production and Operations Management", 13(4), s. 369-385.

Antoncic B., Hisrich R.D. (2001): *Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-cultural Validation*. „Journal of Business Venturing", 16(5), s. 495-527.

Antoniou A.S., Polychroni F., Vlachakis A.N. (2006): *Gender and Age Differences in Occupational Stress and Professional Burnout between Primary and High-school Teachers in Greece*. „Journal of Managerial Psychology", 21(7), s. 682-690.

Apospori E., Nikandrou I., Brewster C., Papalexandris N. (2008): *HRM and Organizational Performance in Northern and Southern Europe*. „The International Journal of Human Resource Management", 19(7), s. 1187-1207.

Armstrong-Stassen M., Schlosser F. (2008): *Benefits of a Supportive Development Climate for Older Workers*. „Journal of Managerial Psychology", 23(4), s. 419-437.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

Ashkenas R., Ulrich D., Jick T., Kerr S. (1995): *The Boundaryless Organization: Breaking the Chains of Organizational Structure*. Jossey-Bass, San Francisco.

Ashton C., Morton L. (2005): *Managing Talent for Competitive Advantage: Taking a Systemic Approach to Talent Management*. „Strategic HR Review", 4(5), s. 28-31.

Axelrod E.L., Handfield-Jones H., Welsh T.A. (2001): *War for Talent, Part Two*. „The McKinsey Quarterly", 9.

Azmi F.T. (2011): *Strategic Human Resource Management and its Linkage with HRM Effectiveness and Organizational Performance: Evidence from India*. „International Journal of Human Resource Management", 22(18), s. 3888-3912.

Bae J., Lawler J.J. (2000): *Organizational and HRM Strategies in Korea: Impact on Firm Performance in an Emerging Economy*. „Academy of Management Journal", 43(3), s. 502-517.

Baer M., Frese M. (2003): *Innovation is Not Enough: Climates for Initiative and Psychological Safety, Process Innovations, and Firm Performance*. „Journal of Organizational Behavior", 24(1), s. 45-66.

Baird L., Meshoulam I. (1988): *Managing Two Fits of Strategic Human Resource Management*. „Academy of Management Review", 13(1), s. 116-128.

Bangerter A., Corvalan P., Cavin C. (2014): *Storytelling in the Selection Interview? How Applicants Respond to Past Behavior Questions*. „Journal of Business and Psychology", 29(4), s. 593-604.

Barlow L. (2006): *Talent Development: The New Imperative?* „Development and Learning in Organizations", 20(3), s. 6-9.

Barney J. (1995): *Looking Inside for Competitive Advantage*. „Academy of Management Executive", 9(4), s. 49-61.

Barney J.B. (2001): *Resource-based Theories of Competitive Advantage: A Ten-year Retrospective on the Resource-based View*. „Journal of Management", 27(6), s. 643-650.

Baron R.M., Kenny D.A. (1986): *The Mediator-moderator Variable Distitiction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations*. „Journal of Personality and Social Psychology", 51, s. 1173-1182.

Bartlett C.A., Ghoshal S. (1989): *Managing Across Borders: The Transnational Solution*. Harvard Business School Press, Boston.

Battilana J., Leca B., Boxenbaum E. (2009): *How Actors Change Institutions: Towards a Theory of Institutional Entrepreneurship*. „Academy of Management Annals", 3(1), s. 65-107.

Baxter R. (2009): *Reflective and Formative Metrics of Relationship Value: A Commentary Essay*. „Journal of Business Research", 62(12), s. 1370-1377.

Bayani A.A., Bagheri H., Bayani A. (2013): *Influence of Gender, Age and Years of Teaching Experience on Burnout*. „Annals of Biological Research", 4(4), s. 239-243.

Becker B.E., Gerhart B. (1996): *The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects*. „Academy of Management Journal", 39(4), s. 779-801.

Becker B.E., Huselid M.A. (2006): *Strategic Human Resources Management: Where Do we Go from Here?* „Journal of Management", 32(6), s. 898-925.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

Becker G.S. (2008): *The Age of Human Capital*. The Concise Encyclopedia of Economics. Library of Economics and Liberty, http://www.econlib.org/library/Enc/HumanCapital.html

Beer M., Spector B., Lawrence P.R., Quinn Mills D., Walton R.E. (1984): *Human Resource Management*. Free Press, New York.

Beier M.E. (2015): *The Aging Workforce and the Demands of Work in the 21st Century*. W: L.M. Finkelstein, D.M. Truxillo, F. Fraccaroli, R. Kanfer, red.: *Facing the Challenges of a Multi-age Workforce. A Use-inspired Approach*. Routledge, New York, London.

Bell B., Kozlowski S. (2008): *Active Learning: Effects of Core Training Design Elements on Self-regulatory Processes, Learning, and Adaptability*. „The Journal of Applied Psychology", 93(2), s. 296-316.

Benson J.K. (1977): *Organizations: A Dialectical View*. „Administrative Science Quarterly", 22(1), s. 1-21.

Berger L., Berger D. (2004): *The Talent Management Handbook: Creating a Sustainable Competitive Advantage by Selecting, Developing, and Promoting the Best People*. McGraw-Hill.

Bhatnagar J. (2008): *Managing Capabilities for Talent Engagement and Pipeline Development*. „Industrial and Commercial Training", 40(1), s. 19-28.

Bhattacharya C.B., Sen S., Korschun D. (2008): *Using Corporate Social Responsibility to Win the War for Talent*. „MIT Sloan Management Review", 49(2), s. 37-44.

Bieniok H. (2009): *Zarządzanie talentami jako strategiczna szansa budowania przewagi konkurencyjnej organizacji*. W: J. Rokita, red.: *Zarządzanie w warunkach nieprzewidywalności zmian*. GWSH, Katowice.

Birkinshaw J., Gupta K. (2013): *Clarifying the Distinctive Contribution of Ambidexterity to the Field of Organization Studies*. „Academy of Management Perspectives", 27(4), s. 287-298.

Björkman I., Ehrnrooth M., Mäkelä K., Smale A., Sumelius J. (2013): *Talent or Not? Employee Reactions to Talent Identification*. „Human Resource Management", 52(2), s. 195-214.

Blackstone A. (2014): *Harassment of Older Adults in the Workplace*. W: P. Brownell, J.J. Kelly, red.: *Ageism and Mistreatment of Older Workers. Current Reality, Future Solutions*. Springer, Dordrecht, Heidelberg, New York, London.

Block Z., MacMillan I.C. (1993): *Corporate Venturing*. Harvard Business School Press, Boston, MA.

Bloom D.E., Canning D., Fink G. (2010): *Implications of Population Ageing for Economic Growth*. „Oxford Review of Economic Policy", 26(4), s. 583-612.

Borkowska S., red. (2005): *Zarządzanie talentami.* IPiSS, Warszawa.

Borkowska S. (2011): *Programy praca – życie. Czy to się opłaca organizacjom*. „Organizacja i Kierowanie", 145(2), s. 11-28.

Borkowska S. (2014): *Rola zaangażowania pracowników*. „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi", 2.

Boselie P., Brewster C., Paauwe J. (2009): *In Search of Balance – Managing the Dualities of HRM: An Overview of the Issues*. „Personnel Review", 38(5), s. 461-471.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

Boudreau J.W. (2013): *Appreciating and "Retooling" Diversity in Talent Management Conceptual Models: A Commentary on "The Psychology of Talent Management: A Review and Research Agenda*. „Human Resource Management Review", 23(4), s. 286-289.

Boudreau J.W., Ramstad P.M. (2005a): *Talentship and the Evolution of Human Resource Management: From Professional Practices to Strategic Talent Decision Science*. Center for Effective Organizations Working Paper, University of Southern California, http://www-marshall.usc.edu/assets/047/9842.pdf

Boudreau J.W., Ramstad P.M. (2005b): *Talentship and the New Paradigm for Human Resource Management: From Professional Practices to Strategic Talent Decision Science*. „Human Resource Planning", 28(2), s. 17-26.

Bowen D.E., Ostroff C. (2004): *Understanding HRM – Firm Performance Linkages: The Role of the "Strength" of the HRM System*. „Academy of Management Review", 29(2), s. 203-221.

Bowman C., Swart J. (2007): *Whose Human Capital? The Challenge of Value Capture when Capital is Embedded*. „Journal of Management Studies", 44(4), s. 488-505.

Boxall P., Purcell J. (2011): *Strategy and Human Resource Management*. 3rd ed. Palgrave Macmillan, Basingstoke.

Brandimarte P. (2011): *Quantitative Methods. An Introduction for Business Management*. John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey.

Bratnicka K. (2010): *Twórczość jako arena badań zarządzania. Podstawowe zagadnienia i pojęcia*. „Organizacja i Kierowanie", 5.

Bratnicka K. (2013): *Twórczość organizacyjna*. Praca doktorska napisana w Katedrze Przedsiębiorczości i Zarządzania Innowacyjnego UE w Katowicach pod kierunkiem prof. UE dr hab. Teresy Kraśnickiej, Katowice (opracowanie niepublikowane).

Bratnicka K. (2014): *W poszukiwaniu zrozumienia oddziaływania kultury organizacyjnej na twórczość w organizacjach*. W: K. Szymańska, red.: *Kultura organizacyjna we współczesnych organizacjach*. Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.

Bratnicki M. (2001): *Dylematy i pułapki współczesnego zarządzania*. Gnome, Katowice.

Bratnicki M. (2002): *Przedsiębiorczość i przedsiębiorcy współczesnych organizacji*. Wydawnictwo AE, Katowice.

Bratnicki M. (2004): *Organizational Entrepreneurshipscape: Contradictions, Processes, Dimensions, Forms and Questions*. Wydawnictwo WSB, Dąbrowa Górnicza.

Brewer E.W., Shapard L. (2004): *Employee Burnout: A Meta-analysis of the Relationship between Age or Years of Experience*. „Human Resource Development Review", 3(2), s. 102-123.

Brewster C., Sparrow P., Harris H. (2005): *Towards a New Model of Globalizing HRM*. „International Journal of Human Resource Management", 16(6), s. 949-970.

Brink M. van den, Fruytier B., Thunnissen M. (2013): *Talent Management in Academia: Performance Systems and HRM Policies*. „Human Resource Management Journal", 23(2), s. 180-195.

Briscoe D., Schuler R., Claus E. (2009): *International Human Resource Management*. 3ed. Routledge, London.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

Brooke L. (2003): *Human Resource Costs and Benefits of Maintaining a Mature-Age Workforce*. „International Journal of Manpower", 24(3), s. 260-283.

Brooke L., Taylor P. (2005): *Older Workers and Employment: Managing Age Relations*. „Ageing & Society", 25(3), s. 415-429.

Brosi P. (2015): *Potential is More Susceptible to Sex an Age-based Stereotypes than Performance*. Referat wygłoszony na konferencji Academy of Management, Vancouver.

Brownell P, Kelly J.J., red. (2013): *Ageism and Mistreatment of Older Workers. Current Reality, Future Solutions*. Springer, Dordrecht, Heidelberg, New York, London.

Brownell P., Powell M. (2014): *Definitions and Theoretical Models for Understanding Ageism and Abuse in the Workplace*. W: P. Brownell, J.J. Kelly, red.: *Ageism and Mistreatment of Older Workers. Current Reality, Future Solutions*. Springer, Dordrecht, Heidelberg, New York, London.

Buller P.F., McEvoy G.M. (2012): *Strategy, Human Resource Management and Performance: Sharpening Line of Sight*. „Human Resource Management Review", 22(1), s. 43-56.

Burke L.A. (1997): *Developing High-potential Employees in the New Business Reality*. „Business Horizons", 40(2), s. 18-24.

Burton R., Lauridsen J., Obel B. (2004) *The Impact of Organizational Climate and strategic Fit on Firm Performance*. „Human Resource Management", 43(1), s. 67-82.

Busch V. (2014): *Rethinking Recruitment Processes in an Ageing Society*. W: P. Taylor, red.: *Older Workers in Ageing Society. Critical Topics in Research and Policy*. Edward Elgar, Cheltenham, Northampton.

Cabrera E.E., Cabrera A. (2005): *Fostering Knowledge Sharing through People Management Practices*. „International Journal of Human Resource Management", 16, s. 720-735.

Cairns T.D. (2009): *Talent Management at Homeland Security: A Corporate Model Suggests a Recipe for Success*. „Employment Relations Today", 36(3), s. 19-26.

Calo T.J. (2008): *Talent Management in the Era of the Aging Workforce: The Critical Role of Knowledge Transfer*. „Public Personnel Management", 37(4), s. 403-416.

Campbell B.A., Coff R., Kryscynski D. (2012): *Rethinking Sustained Competitive Advantage from Human Capital*. „Academy of Management Review", 37(3), s. 376-395.

Capon N., Farley J.U., Hoenig S. (1990): *Determinants of Financial Performance: A Meta-analysis*. „Management Science", 36(10), s. 1143-1159.

Carree M.A., Thurik A.R. (2003): *The Impact of Entrepreneurship on Economic Growth.* W: Z.J. Acs, D.B. Audretsch, red.: *Handbook of Entrepreneurship Research. And Interdisciplinary Survey and Introduction.* Kluwer Academic Publishers, Dordrecht.

Carneiro A. (2000): *How Does Knowledge Management Influence Innovation and Competitiveness?* „Journal of Knowledge Management", 4(2), s. 87-98.

Carpenter M.A., Sanders, W.G., Gregersen H.B. (2001): *Bundling Human Capital with Organizational Context: The Impact of International Assignment Experience on Multinational Firm Performance and CEO Pay*. „Academy of Management Journal", 44(3), s. 493-511.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

Cassell C., Nadin S., Gray M., Clegg C. (2002): *Exploring Human Resource Management Practices in Small and Medium Sized Enterprises*. „Personnel Review", 31(6), s. 671-692.

Castells M. (2000): *The Information Age: Economy, Society, and Culture*. *Volume 1. The Rise of Network Society*. 2nd. ed. Blackwell, Oxford.

Catlin K., Matthews J. (2002): *Building the Awesome Organization. Six Essential Components that Drive Entrepreneurial Growth.* Hungry Minds, Cleveland, Indianapolis, New York.

Cerdin J.-L., Brewster C. (2014): *Talent Management and Expatriation: Bridging Two Streams of Research and Practice*. „Journal of World Business", 49(2), s. 245-252.

Chambers E.G., Foulon M., Handfield-Jones H., Hankin S.M., Michaels E.G. (1998): *The War For Talent*. „McKinsey Quarterly", 3, s. 44-57.

Chang S., Gong Y., Way S.A., Jia L. (2013): *Flexibility-oriented HRM Systems, Absorptive Capacity, and Market Responsiveness and Firm Innovativeness*. „Journal of Management", 39(7), s. 1924-1951.

Charmaz K. (2006): *Constructing Frounded Theory: A Practical Guide Through Qualitative Analysis*. Sage, London.

Cheese P., Thomas R.T., Craig E. (2008): *The Talent Powered Organization: Strategies for Globalization, Talent Management and High Performance*. Kogan Page, London.

Chełpa S. (2005): *Samorealizacja talentów – możliwości i ograniczenia intrapersonalne*. W: S. Borkowska, red.: *Zarządzanie talentami*. IPiSS, Warszawa.

Chenevert D., Tremblay M. (2009): *Fits in Strategic Human Resource Management and Methodological Challenge: Empirical Evidence of Influence of Empowerment and Compensation Practices on Human Resource Performance in Canadian Firms*. „International Journal of Human Resource Management", 20(4), s. 738-770.

Cheng-Yu L., Huang Y.-C. (2012): *Knowledge Stock, Ambidextrous Learning, and Firm Performance*. „Management Decision", 50(6), s. 1096-1116.

Chesbrough H.W. (2003): *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business School Press, Boston.

Chiou H.J. (2002): *The Construct of the Campus Organizational Climate for Creativity and the Teachers' Creativity Performance: Another New Cloth of the King?* „Research in Applied Psychology", 15(3), s. 191-224.

Chiu W.C., Chan A.W., Snape E., Redman T. (2001): *Age Stereotypes and Discriminatory Attitudes Towards Older Workers: An East-West Comparison*. „Human Relations", 54(5), s. 629-661.

Chłoń-Domińczak A. (2009): *The Pension System and Employment of Older Workers: How to Change the Incentive Structure – The Polish Experience*. W: R. Holzmann, L. MacKellar, J. Repansek, red.: *Pension Reform in Southeastern Europe*. International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank, Washington, DC.

Christensen Hughes J., Rog E. (2008): *Talent Management: A Strategy for Improving Employee Recruitment, Retention and Engagement within Hospitality Organizations*. „International Journal of Contemporary Hospitality Management", 20(7), s. 743-757.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

Chuai X., Preece D., Iles P. (2008): *Is Talent Management Just "Old Wine in New Bottles"?: The Case of Multinational Companies in Beijing*. „Management Research News", 31(12), s. 901-911.

Claussen J., Grohsjean T., Luger J., Probst G. (2014): *Talent Management and Career Development: What it Takes to Get Promoted.* „Journal of World Business", 49(2), s. 236-244.

Clayton G. (2007): *Fostering Talent Opportunity: Getting Past First-base.* „Strategic Direction" 23, s. 3-5.

Clegg S.R., Vieira da Cunha J., Pina e Cunha M. (2002): *Management Paradoxes: A Relational View*. „Human Relations", 55(5), s. 483-503.

Clinton M., Guest D.E. (2012): *Testing Universalistic and Contingency HRM Assumptions Across Job Levels*. „Personnel Review", 42(5), s. 529-561.

Cohen W.M., Levinthal D.A. (1990): *Absorptive Capacity: A New Perspective of Learning and Innovation*. „Administrative Science Quarterly", 35, s. 128-152.

Colbert B.A. (2004): *The Complex Resource-based View: Implications for Theory And Practice in Strategic Human Resource Management*. „Academy of Management Review", 29(3), s. 341-358.

Collier J.E., Bienstock C.C. (2009): *Model Misspecification: Contrasting Formative and Reflective Indicators for a Model of E-Service Quality*. „The Journal of Marketing Theory and Practice", 17(3), s. 283-293.

Collings D.G. (2014): *Toward Mature Talent Management: Beyond Shareholder Value*. „Human Resource Development Quarterly", 25(3): 301-319.

Collings D.G., Mellahi K. (2009): *Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda*. „Human Resource Management Review", 19(4), s. 304-313.

Collins C.J., Clark K.D. (2003): *Strategic Human Resource Practices, Top Management Team Social Networks, and Firm Performance: The Role of Human Resource Practices in Creating Organizational Competitive Advantage*. „Academy of Management Journal", 46(6), s. 740-751.

Colombo M.G., Foss N.J., Rossi-Lamastra C. (2012): *Organizational Design for Absorptive Capacity Linking Individual and Organizational Levels.* „CBS Working Paper", s. 1-21.

Combs J., Liu Y., Hall A., Ketchen D. (2006): *How Much do High Performance Work Practices Matter? A Meta-analysis of their Effect on Organizational Performance*. „Personnel Psychology", 59, s. 501-528.

Combs J.G., Skill M.S. (2003): *Managerialist and Human Capital Explanations for Key Executive Pay Premiums: A Contingency Perspective*. „Academy of Management Journal", 46(1), s. 63-73.

Conger J.A. (2014): *Addressing the Organizational Barriers to Developing Global Leadership Talent*. „Organizational Dynamics", 43(3), s. 198-204.

Cook D.S., Ferris G.R. (1986): *Strategic Human Resource Management and Firm Effectiveness in Industries Experiencing Decline*. „Human Resource Management", 25(3), s. 441-457.

Cooke F.L., Saini D.S., Wang J. (2014): *Talent Management in China and India: A Comparison of Management Perceptions and Human Resource Practices*. „Journal of World Business", 49(2), s. 225-235.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

Cooke R.A., Rousseau D.M. (1988): *Behavioral Norms and Expectations: A Quantitative Approach to the Assessment of Organizational Culture*. „Group & Organization Studies", 13, s. 245-273.

Coulson-Thomas C. (2012): *Talent Management And Building High Performance Organisations*. „Industrial and Commercial Training", 44(7), s. 429-436.

Cox T., Tissarand M., Taris T. (2005): *Editorial: The Conceptualization and Measurement of Burnout: Questions and Directions*. „Work & Stress", 19(3), s. 187-191.

Csaszar F.A. (2012): *Organizational Structure as a Determinant of Performance: Evidence from Mutual Funds*. „Strategic Management Journal", 33(6), s. 611-632.

Czerska M., Rutka R. (2014): *Kształtowanie kompetencji pracowników przez styl kierowania*. „Organizacja i Kierowanie", 1a(159), s. 49-64.

Czubasiewicz H., Nogalski B. (2006): *Kompetencje kadr kierowniczych w dążeniu do doskonałości*. W: S. Borkowska, red.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Teraźniejszość i przyszłość*. IPISS, Warszawa.

Daft R.L., Weick K.E. (1984): *Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems*. „Academy of Management Review", 9(2), s. 284-295.

Davies B., Davies B.J. (2010): *Talent Management in Academies*. „International Journal of Educational Management", 24(5), s. 418-426.

Dawidziuk K., Wojciechowska M., Lishchynskyy Y., Kopański Z., Marczewska S., Uracz W. (2011): *Istota wypalenia zawodowego*. „Journal of Public Health, Nursing and Medical Rescue", 1, s. 23-25.

Day A.L., Sibley A., Scott N., Tallon J.M., Ackroyd-Stolarz S. (2009): *Workplace Risks and Stressors as Predictors of Burnout: The Moderating Impact of Job Control and Team Efficacy*. „Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne Des Sciences de l'Administration", 26(1), s. 7-22.

De Cieri H., Sheehan C., Costa C., Fenwick M., Cooper B.K. (2009): *International Talent Flow and Intention to Repatriate: An Identity Explanation*. „Human Resource Development International", 12(3), s. 243-261.

De Meuse K.P., Mlodzik K.J. (2010): *A Second Look at Generational Differences in the Workforce: Implications for HR and Talent Management*. „People & Strategy", 33(2), s. 50-58.

DeArmond S., Tye M., Chen P.Y., Krauss A., Apryl Rogers D., Sintek E. (2006): *Age and Gender Stereotypes: New Challenges in a Changing Workplace and Workforce*. „Journal of Applied Social Psychology", 36(9), s. 2184-2214.

Deery M. (2008): *Talent Management, Work-life Balance and Retention Strategies*. „International Journal of Contemporary Hospitality Management", 20(7), s. 792-806.

Delaney J.T., Huselid M.A. (1996): *The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance*. „Academy of Management Journal", 39(4), s. 949-969.

Delery J.E., Doty D.H. (1996): *Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurations*. „Performance predictions. Academy of Management Journal", 39(4), s. 802-835.

Densten I.L. (2005): *The Relationship between Visioning Behaviours of Leaders and Follower Burnout*. „British Journal of Management", 16(2), s. 105-118.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

Dess G., Beard D. (1984): *Dimensions of Organizational Task Environments*. „Administrative Science Quarterly", 29, s. 52-73.

Devanna M.A., Fombrun C., Tichy N. (1981): *Human Resource Management: A Strategic Perspective*. „Organizational Dynamics", 9 (3): 51-68.

DeVellis R.F. (2012): *Scale Development. Theory and Applications.* 3rd Ed. Sage Publishing, Los Angeles, London, New Dehli.

Diamantopoulos A., Siguaw J.A. (2006): *Formative Versus Reflective Indicators in Organizational Measure Development: A Comparison and Empirical Illustration*. „British Journal of Management", 17(4), s. 263-282.

DiGeorgio R. (2004): *Winning with Your Strengths: An Interview with Ken Tucker of the Gallop Organization.* „Journal of Change Management", 4, s. 75-81.

Downs Y., Swailes S. (2013): *A Capability Approach to Organizational Talent Management*. „Human Resource Development International", 16(3), s. 267-281.

Doz Y.L., Kosonen M. (2008): *Fast Strategy: How Strategic Agility Will Help You Stay Ahead of the Game*. Pearson/Longman, New York.

Dries N. (2013a): *Talent Management, from Phenomenon to Theory: Introduction to the Special Issue*. „Human Resource Management Review", 23(4), s. 267-271.

Dries N. (2013b): *The Psychology of Talent Management: A Review and Research Agenda*. „Human Resource Management Review", 23(4), s. 272-285.

Dries N., Pepermans R. (2008): *'Real' High Potential Careers: An Empirical Study into the Perspectives of Organizations and High Potentials*. „Personnel Review", 37(1), 85-108.

Driskill G.W., Meyer J., Mirivel J.C. (2012): *Managing Dialectics to Make a Difference: Tension Management in a Community-building Organization*. „Communication Studies", 63(2), s. 243-261.

Dychtwald K., Baxter D. (2007): *Capitalizing on the New Mature Workforce*. „Public Personnel Management", 36(4), s. 325-334.

Dyduch W. (2008): *Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej*. Wydawnictwo Uniwersystetu Ekonomicznego, Katowice.

Dyduch W. (2013): *Twórcza strategia organizacji*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice.

Dziechciarz P. (2011): *Pomiar efektywności polityki personalnej*. „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi", 3-4.

Edelman L.F., Brush C.G., Manolova T. (2005): *Co-alignment in the Resource–performance Relationship: Strategy as Mediator*. „Journal of Business Venturing", 20(3), s. 359-383.

Edmondson A.C. (2008): *The Competitive Imperative of Learning*. „Harvard Business Review", 86(7), s. 60-67.

Eisenhardt K.M. (1989): *Building Theories from Case Study Research*. „Academy of Management Review", 14(4), s. 532-550.

Ekvall G. (1991): *The Organizational Culture of Idea-management: A Creative Climate for the Management of Ideas*. W: J. Henry, D. Walker, red.: *Managing Innovation*. Sage Publications, London, s. 73-90.

Encyklopedia PWN, http://encyklopedia.pwn.pl/szukaj/stereotyp.html (dostęp: 20.06.2015).

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

Engelbrecht M.C., Bester C.L., Berg H. van den, Rensburg H. van (2008): *A Study of Predictors and Levels of Burnout: The Case of Professional Nurses in Primary Health Care Facilities in the Free State.* „South African Journal of Economics", 76(1), s. S15-S27.

Ensley M.D., Carland J.W., Ensley R.L., Carland J.C. (2010): *The Theoretical Basis and Dimensionality of the Talent Management System*. „Academy of Strategic Management Journal", 9(2), s. 81-114.

European Commission (2014): *The 2015 Ageing report. Underlying assumptions and projection methodologies*. „European Economy", 8.

Fairchild A.J., MacKinnon D.P. (2008): *A General Model for Testing Mediation and Moderation Effects*. „Prevention Science", 10(2), s. 87-99.

Fang C., Lee J., Schiling M.A. (2010): *Balancing Exploration and Exploitation through Structural Design: The Isolation of Subgroups and Organizational Learning*. „Organization Science", 21, s. 625-642.

Farndale E., Pai A., Sparrow P., Scullion H. (2014*): Balancing Individual and Organizational Goals in Global Talent Management: A Mutual-benefits Perspective*. „Journal of World Business", 49(2), s. 204-214.

Felício J.A., Couto E., Caiado J. (2014): *Human Capital, Social Capital and Organizational Performance*. „Management Decision", 52(2), s. 350-364.

Ferris G.R., Arthur M.M., Berkson H.M., Kaplan D.M., Harrel-Cook G., Frink D.D. (1998): *Toward a Social Context Theory of the Human Resource Management-organization Effectiveness Relationship*. „Human Resource Management Review", 8(3), s. 235-264.

Festing M., Schäfer L. (2014): *Generational Challenges to Talent Management: A Framework for Talent Retention Based on the Psychological-contract Perspective*. „Journal of World Business", 49(2), s. 262-271.

Field J., Burke R.J., Cooper C.L. (2013): *The SAGE handbook of Aging, Work and Society*. SAGE.

Finkelstein L.M., Farrell S.K. (2012): *An Expanded View of Age Bias in the Workplace*. W: K.S. Schultz, G.A. Adams, red.: *Aging and Work in the 21st century*. Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, New Jersey.

Finkelstein L.M., Higgins K.D., Clancy M. (2000): *Justifications for Ratings of Older and Young Job Applicants. An Exploratory Content Analysis*. „Experimental Aging Research", 26, s. 263-283.

Fiol M.C. (1995): *Thought Worlds Colliding: The Role of Contradiction in Corporate Innovation Processes*. „Entrepreneurship Theory & Practice", 19(3), s. 71-91.

Fiske S.T., Cuddy A.J.C., Glick P. (2007): *Universal Dimensions of Social Cognition: Warmth and Competence*. „Trends in Cognitive Sciences", 11, s. 77-83.

Foss N., Lyngsie J., Zahra S.A. (2015): *Organizational Design Correlates of Entrepreneurship: The Roles of Decentralization and Formalization for Opportunity Discovery and Realization*. „Strategic Organization", 13, s. 32-60.

Fougère M., Mérette M. (1999): *Population Ageing and Economic Growth in Seven OECD Countries.* „Economic Modelling", 16(3), s. 411-427.

Frank F.D., Taylor C.R. (2004): *Talent Management: Trends that will Shape the Future*. „Human Resource Planning", 27(1), s. 33-41.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

Fritz C., Sonnentag S. (2006): *Recovery, Well-being, and Performance-related Outcomes: The Role of Workload and Vacation Experiences*. „Journal of Applied Psychology", 91(4), s. 936-945.

Fulmer I.S., Ployhart R.E. (2014): *"Our Most Important Asset": A Multidisciplinary/multilevel Review of Human Capital Valuation for Research and Practice*. „Journal of Management", 40(1), s. 161-192.

Furunes T., Mykletun R.J., Solem P.E. (2011): *Age Management in the Public Sector in Norway: Exploring Managers' Decision Latitude*. „The International Journal of Human Resource Management", 22(6), s. 1232-1247.

Gajda J., Seroka-Stolk O. (2014): *Zarządzanie pracownikami różnych pokoleń warunkiem efektywnej działalności organizacji*. „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi", 5.

Galbraith J.R. (1974): *Organization Design: An Information Processing View*. „Interfaces", 4, s. 28-36.

Galbraith J.R. (2002): *Organizing to Deliver Solutions*. „Organizational Dynamics", 31(2), s. 194-207.

Galesic M., Bosnjak M. (2009): *Effects of Questionnaire Length on Participation and Indicators of Response Quality in a Web Survey*. „Public Opinion Quarterly", 73(2), s. 349-360.

Gallagher M.W., Brown T.A. (2013): *Introduction to Confirmatory Factor Analysis and Structural Equation Modeling*. W: T. Teo, red.: *Handbook of Quantitative Methods for Educational Research*. Sense Publishers, Dordrecht.

Garavan T.N. (2012): *Global Talent Management in Science-based Firms: An Exploratory Investigation of the Pharmaceutical Industry During the Global Downturn*. „International Journal of Human Resource Management", 23(12), s. 2428-2449.

Garavan T.N., Carber, R., Rock A. (2012): *Mapping Talent Development: Definition, Scope and Architecture*. „European Journal of Training and Development", 36(1), s. 5-24.

García-Zamora E., González-Benito Ó., Muñoz-Gallego P.A. (2013): *Organizational and Environmental Factors as Moderators of the Relationship between Multidimensional Innovation and Performance*. „Innovation: Management, Policy & Practice", 15(2), s. 224-244.

Gardiner J., Stuart M., Forde C., Greenwood I., MacKenzie R., Perrett R. (2007): *Work–life Balance and Older Workers: Employees' Perspectives on Retirement Transitions Following Redundancy*. „The International Journal of Human Resource Management", 18(3), s. 476-489.

Garrow V., Hirsh W. (2008): *Talent Management: Issues of Focus and Fit*. „Public Personnel Management", 37(4), s. 389-402.

Gelens J., Hofmans J., Dries N., Pepermans R. (2014): *Talent Management and Organisational Justice: Employee Reactions to High Potential Identification: High Potentials and Justice*. „Human Resource Management Journal", 24(2), s. 159-175.

Gibson C.B., Birkinshaw J. (2004): *The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity*. „Academy of Management Journal", 47(2), s. 209-226.

Gill C., Meyer D. (2011): *The Role and Impact of HRM Policy*. „International Journal of Organizational Analysis", 19(1), s. 5-28.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

Giorgi S., Lockwook Ch., Glynn M.A. (2015): *The Many Faces of Culture: Making Sense of 30 Years of Research on Culture in Organization Studies*. „Academy of Management Annals", 9(1), s. 1-54.

Glaser B.G., Strauss A.L. (2009): *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Transaction Publishers.

Glenn T. (2012): *The State of Talent Management in Canada's Public Sector*. „Canadian Public Administration", 55(1), s. 25-51.

Goldberg C.B., Perry E.L., Finkelstein L.M., Shull A. (2013): *Antecedents and Outcomes of Targeting Older Applicants in Recruitment*. „European Journal of Work and Organizational Psychology", 22, s. 265-278.

Goldsmith M., Carter L. (2010): *Best Practices in Talent Management: How the World's Leading Corporations Manage, Develop, and Retain Top Talent*. Pfeiffer, BPI/Best Practice Institute, San Francisco, West Palm Beach.

Gordon J.R., Whelan K.S. (1998): *Successful Professional Women in Midlife: How Organizations can More Effectively Understand and Respond to the Challenges*. „Academy of Management Executive", 12(1), s. 8-24.

Gould R., Ilmarinen J., Järvisalo J., Koskinen S. (2008): *Dimensions of Work Ability: Results of the Health 2000 Survey*. Finnish Centre for Pensions, the Social Insurance Institution, National Public Health Institute, Finnish Institute of Occupational Health, Helsinki.

Greenhalgh T., Robert G., MacFarlane F., Bate P., Kyriakidou O. (2004): *Diffusion of Innovations in Service Organizations: Systematic Review and Recommendations*. „Milbank Quarterly", 82(4), s. 581-629.

Greer Ch.R. (1984); *Countercyclical Hiring as a Staffing Strategy for Managerial and Professional Personnel: Some Considerations and Issues*. „Academy of Management Review", 9, s. 324-330.

Greer Ch.R., Ireland T.C. (1992): *Organizational and Financial Correlates of a 'Contrarian' Human Resource Management Investment Strategy*. „Academy of Management Journal", 35, s. 956-984.

Grima F. (2011): *The Influence of age Management Policies on Older Employee Work Relationships with their Company*. „The International Journal of Human Resource Management", 22(6), s. 1312-1332.

Gruszczyńska-Malec G., Rutkowska M. (2015): *Stereotypy w motywacji do pracy*. „Organizacja i Kierowanie", 1(166), s. 41-54.

Guest D.E. (2011): *Human Resource Management and Performance: Still Searching for Some Answers*. „Human Resource Management Journal", 21(1), 3-13.

Guerci M., Solari L. (2012): *Talent Management Practices in Italy – Implications for Human Resource Development*. „Human Resource Development International", 15(1), s. 25-41.

Gulati R. (1998): *Alliances and Networks*. „Strategic Management Journal", 19, s. 293-317.

Gulati R., Puranam P., Tushman M. (2012a): *Meta-organization Design in International and Community Contexts*. „Strategic Management Journal", 33, s. 571-586.

Gulati R., Puranam P., Tushman M. (2012b): *Organizational Structure as a Determinant of Performance: Evidence from Mutual Funds*. „Strategic Management Journal" 33(6), s. 611-632.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

Guthrie J.P. (2001): *High-involvement Work Practices, Turnover, and Productivity: Evidence from New Zeland*. „Academy of Management Journal", 44(1), s. 180-190.

Guzman G.M. de, Neelankavil J.P., Sengupta K. (2011): *Human Resources Roles: Ideal Versus Practiced: A Cross-country Comparison Among Organizations in Asia*. „The International Journal of Human Resource Management", 22(13), s. 2665-2682.

Haakonsson D.D., Burton R.M., Obel B., Lauridsen J. (2008): *How Failure to Align Organizational Climate and Leadership Style Affects Performance*. „Management Decision", 46(3), s. 406-432.

Halbesleben J.R.B., Buckley M.R. (2004): *Burnout in Organizational Life*. „Journal of Management", 30(6), s. 859-879.

Hansen G.S., Wernerfelt B. (1989): *Determinants of Firm Performance: The Relative Importance of Economic and Organizational Factors*. „Strategic Management Journal", 10(5), s. 399-411.

Hargis M.B., Bradley D. (2011): *Strategic Human Resource Management in Small and Growing Firms: Aligning Valuable Resources*. „Academy of Strategic Management Journal", 10(2), s. 105-125.

Hart K.A. (2007): *The Aging Workforce: Implications for Health Care Organizations*. „Nursing Economics", 25(2), s. 101-102.

Hartmann E., Feisel E., Schober H. (2010): *Talent Management of Western MNCs in China: Balancing Global Integration and Local Responsiveness*. „Journal of World Business", 45(2), s. 16-178.

Hassell B.L., Perrewe P.L. (1995): *An Examination of Beliefs about Older Workers: Do Stereotypes Still Exist?* „Journal of Organizational Behavior", 16(5), s. 457-468.

Heinen J.S., O'Neill C. (2004): *Managing Talent to Maximize Performance*. „Employment Relations Today", 31(2), s. 67-82.

Henkens K., Leenders M. (2010): *Burnout and Older Workers' Intentions to Retire*. „International Journal of Manpower", 31(3), s. 306-321.

Henkens K., Remery C., Schippers J. (2008): *Shortages in an Ageing Labour Market: An Analysis of Employers' Behaviour*. „The International Journal of Human Resource Management", 19(7), 1314-1329.

Hertel G., Rauschenbach C., Thielgen M.M., Krumm S. (2015): *Are Older Workers more Active Coppers? Longitudinal Effects of Age-contingent Coping on Strain at Work*. „Journal of Organizational Behavior", 36(4), s. 514-537.

Heywood J.S., Ho L.-S., Wei X. (1999): *The Determinants of Hiring Older Workers: Evidence from Hong Kong*. „Industrial & Labor Relations Review", 52(3), s. 444-459.

Hippel E. von (1998): *The Sources of Innovation*. Oxford University Press, New York.

Hirschfeld R.R., Thomas C.H. (2011): *Age- and Gender-based Role Incongruence: Implications for Knowledge Mastery and Observed Leadership Potential among Personnel in a Leadership Development Program*. „Personnel Psychology", 64, s. 661-692.

Hitt M.A., Biermant L., Shimizu K., Kochhar R. (2001): *Direct and Moderating Effects of Human Capital on Strategy and Performance in Professional Service Firms: A Resource-based Perspective*. „Academy of Management Journal", 44(1), s. 13-28.

Hitt M.A., Beamish P.W., Jackson S.E., Mathieu J.E. (2007): *Building Theoretical and Empirical Bridges Across Levels: Multilevel Research in Management*. „Academy of Management Journal", 50(6), s. 1385-1399.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

Hoel H., Sheehan M., Cooper C., Einarsen S. (2003): *Organizational Effects of Workplace Bullying*. W: S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, C.L. Cooper, red.: *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice*. Taylor & Francis, London.

Höglund M. (2012): *Quid pro quo? Examining Talent Management through the Lens of Psychological Contracts*. „Personnel Review", 41(2), s. 126-142.

Hooper D., Coughlan J., Mullen M. (2008): *Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model Fit*. „Electronic Journal of Business Research Methods", Vol. 6, No. 1, s. 53-60.

Hox J.J. (2010): *Multilevel Analysis. Techniques and Applications* (Quantitative Methodology Series). 2nd edition. Routledge, New York.

Hsieh Y.H., Chen H.M. (2011): *Strategic Fit Among Business Competitive Strategy, Human Resource Strategy, and Reward System*. „Academy of Strategic Management Journal", 10(2), s. 11-32.

Huang J., Kim H.J. (2013): *Conceptualizing Structural Ambidexterity into the Innovation of Human Resource Management Architecture: The Case of LG Electronics*. „International Journal of Human Resource Management", 24(5), s. 922-943.

Hughes C.J., Rog E. (2008): *Talent Management: A Strategy for Improving Employee Recruitment, Retention and Engagement within Hospitality Organizations*. „International Journal of Contemporary Hospitality Management", 20(7), s. 743-757.

Hunter S.T., Bedell K.E., Mumford M.D. (2007): *Climate for Creativity: A Quantitative Review*. „Creativity Research Journal", 19, s. 69-90.

Huselid M.A., Becker B.E. (2011): *Bridging Micro and Macro Domains: Workforce Differentiation and Strategic Human Resource Management*. „Journal of Management", 37(2), s. 421-428.

Huselid M.A., Jackson S.E., Schuler R.S. (1997): *Technical and Strategic Human Resources Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance*. „Academy of Management Journal", 40(1), s. 171-188.

Iles P., Chuai X., Preece D. (2010): *Talent Management and HRM in Multinational Companies in Beijing: Definitions, Differences and Drivers*. „Journal of World Business", 45(2), s. 179-189.

Iles P., Preece D., Chuai X. (2010): *Talent Management as a Management Fashion in HRD: Towards a Research Agenda*. „Human Resource Development International", 13(2), s. 125-145.

Ilmarinen J. (2013): *Redesign of Workplaces for an Ageing Society*. W: P. Taylor, red.: *Older Workers in an Ageing Society. Critical Topics in Research and Policy*. Edward Elgar Publishing, Cheltenham, Northampton.

Ilmarinen J., Ilmarinen V. (2015): *Work Ability and Aging*. W: L.M. Finkelstein, D.M. Truxillo, F. Fraccaroli, R. Kanfer, red.: *Facing the Challenges of a Multi-age Workforce. A Use-inspired Approach*. Routledge, New York, London.

Ilmarinen J., Tuomi K., Klockars M. (1997): *Changes in the Work Ability of Active Employees as Measured by the Work Ability Index Over an 11-year Period*. „Scandinavian Journal of Work, Environment and Health", 23(1), s. 49-57.

Ingram A.E., Lewis M.W., Andriopoulos C., Gotsi M. (2008): *Innovation Tensions and Organizational Ambidexterity: Toward a Collective Paradox Frame*. Academy of Management Annual Meeting Proceedings, s. 1-6.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

Ingram T. (2011) *Zarządzanie talentami. Teoria dla praktyki ZZL*. PWE, Warszawa.

Ingram T. (2013): *Pomiar kultury organizacyjnej jako determinanty programów zarządzania talentami*. „Nauki o Zarządzaniu", 3(16), s. 36-47.

Ingram T. (2014a): *Organizacyjne uwarunkowania zarządzania talentami – próba operacjonalizacji*. „Organizacja i Kierowanie", 161(1), s. 163-175.

Ingram T. (2014b): *Zależności pomiędzy zarządzaniem talentami a strategią organizacji: wyniki badań jakościowych*. „Marketing i Rynek", 5, s. 1010-1016.

Ingram (2015): *Linking Age Management Policies to Organizational Performance: Empirical Research Results.* Artykuł wygłoszony na corocznej konferencji British Academy of Management, Portsmouth, Wielka Brytania.

Ireland R.D., Covin J.G., Kuratko D. (2009): *Conceptualizing Corporate Entrepreneurship Strategy*. „Entrepreneurship Theory and Practice", 33, s. 19-46.

Jackson S.E., Schuler R.S., Jiang K. (2014): *An Aspirational Framework for Strategic Human Resource Management*. „The Academy of Management Annals", 8(1), s. 1-56.

James L.R., Jones A.P. (1976): *Organizational Structure: A Review of Structural Dimensions and their Conceptual Relationships with Individual Attitudes and Behavior*. „Organizational Behavior and Human Performance", 16(1), s. 74-113.

Janowska Z. (2010): *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. PWE, Warszawa.

Jensen C.M., Meckling W.H. (1992): *Knowledge, Control and Organizational Structure: Parts I and II*. W: L. Werin, H. Wijkander red.: *Contract Economics*. Blackwell Publishing Limited, Oxford, s. 251-274.

Jiang K., Takeuchi R., Lepak D.P. (2013): *Where do We Go from Here? New Perspectives on the Black Box in Strategic Human Resource Management Research*. „Journal of Management Studies", 50(8), s. 1448-1480.

Jones J.T., Whitaker M., Seet P.-S., Parkin J. (2012): *Talent Management in Practice in Australia: Individualistic or Strategic? An Exploratory Study*. „Asia Pacific Journal of Human Resources", 50(4), s. 399-420.

Juchnowicz M. (2006): *Talent w organizacjach międzynarodowych*. W: T. Listwan, S.A. Witkowski, red.: *Sukces w zarządzaniu kadrami. Kapitał ludzki w organizacjach międzynarodowych*. „Zeszyty Naukowe AE we Wrocławiu", nr 1130, Wrocław, s. 37-43.

Juchnowicz M. (2012): *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*. PWE, Warszawa.

Juchnowicz M. (2013): *Troska o satysfakcję pracowników – nowy paradygmat czy pragmatyzm*. „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi", 3/4.

Juchnowicz M., Skowron Ł. (2014): *Determinanty zaangażowania pracowników w świetle badań*. W: P. Wachowiak, S. Winch, red.: *Granice w zarządzaniu kapitałem ludzkim*. Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.

Junni P., Sarala R.M., Taras V., Tarba S.Y. (2013): *Organizational Ambidexterity and Performance: A Meta-analysis*. „Academy of Management Perspectives", 27(4), s. 299-312.

Kang S.-C., Snell S.A. (2009): *Intellectual Capital Architectures and Ambidextrous Learning: A Framework for Human Resource Management*. „Journal of Management Studies", 46(1), s. 65-92.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

Kanter R.M. (1988): *When a Thousand Flowers Bloom: Structural, Collective and Social Conditions for Innovation in Organizations*. In: B.M. Staw, L.L. Cummings, red.: *Research in Organizational Behavior*. Vol. 10. Jai Press, Greenwich, CT, s. 169-211.

Kauppila O.-P. (2010): *Creating Ambidexterity by Integrating and Balancing Structurally Separate Interorganizational Partnerships*. „Strategic Organization", 8, s. 283-312.

Kearney C., Hisrich R.D., Roche F. (2009): *Public and Private Sector Entrepreneurship: Similarities, Differences or a Combination?* „Journal of Small Business and Enterprise Development", 16(1), s. 26-46.

Keçecioğlu T., Yilmaz M.K. (2014): *An Application on the Brand of Talent Management Perspective*. „Yetenek Yonetimi Perspektifinden Bir Marka Uygulamasi", 35(9), s. 6235-6244.

Keck N., Giessner S.R., Venus M. (2015): *Practice as you Preach: Corporate Social Performance and Organizational Attractiveness*. Referat wygłoszony na corocznej konferencji Academy of Management, Vancouver.

Kehinde J. (2012): *Talent Management: Effect on Organization Performances*. „Journal of Management Research", 4(2).

Kenny D.A., McCoach D.B. (2003): *Effect of the Number of Variables on Measures of fit in Structural Equation Modeling*. „Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal", 10(3), s. 333-351.

Khanna P., Jones C.D., Boivie S. (2014): *Director Human Capital, Information Processing Demands, and Board Effectiveness*. „Journal of Management", 40(2), s. 557-585.

Kim S. (2005): *Individual-level Factors and Organizational Performance in Government Organizations*. „Journal of Public Administration Research and Theory", 15(2), s. 245-261.

Kim S. (2011): *Testing a Revised Measure of Public Service Motivation: Reflective Versus Formative Specification*. „Journal of Public Administration Research and Theory", 21(3), s. 521-546.

Kim Y., Williams R., Rothwell W.J., Penaloza P. (2014): *A Strategic Model for Technical Talent Management: A Model Based on a Qualitative Case Study*. „Performance Improvement Quarterly", 26(4), s. 93-121.

Kline R.B. (2005): *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. 2nd edition. The Guilford Press, New York.

Klomp L., Leeuwen G. van (2001): *Linking Innovation and Firm Performance. A New Approach*. „International Journal of the Economics and Business", 8(3), s. 343-364.

Koc-Menard S. (2009): *Training Strategies for an Aging Workforce*. „Industrial & Commercial Training", 41(6), s. 334-338.

Kock R., Burke M. (2008): *Managing Talent in the South African Public Service*. „Public Personnel Management", 37(4), s. 457-470.

Koles B., Nagy P. (2014): *Individual and Professional Development in the Digital Age: Towards a Conceptual Model of Virtual Worlds for Organizations*. „Management Research Review", 37(3), s. 288-307.

Kołodziejczyk-Olczak I. (2014a): *Praktyki zarządzania międzygeneracyjnego w obszarze rekrutacji i selekcji pracowników*. „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi", 100(5), s. 29-42.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

Kołodziejczyk-Olczak I. (2014b): *Zarządzanie pracownikami w dojrzałym wieku. Wyzwania i problemy*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Konecki K.T. (2008): *Zarządzanie talentami – zarządzanie lamentami, czyli jak rozwija się geniusz*. W: S. Banaszak, K. Doktór, red.: *Problemy Socjologii Gospodarki*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Poznań, s. 411-427.

Kopeć J. (2012): *Zarządzanie talentami w przedsiębiorstwie*. Wydawnictwo UE, Kraków.

Kopertyńska M.W. (2012): *Czynniki determinujące motywację pracowników pokolenia Y*. „Organizacja i Kierowanie", 1a(149), s. 297-307.

Kopertyńska M.W. (2013): *Równowaga. Praca zawodowa-życie rodzinne pracowników jako element społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. Doświadczenia badawcze*. W: B. Kaczmarek, red.: *Księga jubileuszowa dla profesora Czesława Sikorskiego*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 141-147.

Kopertyńska W. (2001): *Doskonalenie i rozwój pracowników w praktyce przedsiębiorstw*. W: Z. Hasińska, red.: *Kształcenie ustawiczne w procesie przemian rynku pracy*. Zeszyty Naukowe WSZ „Edukacja" we Wrocławiu, Wrocław.

Kotabe M. (1990): *Corporate Product Policy and Innovative Behavior of European and Japanese Multinationals*. „Journal of Marketing", 54, s. 19-33.

Kotey B., Slade P. (2005): *Formal Human Resource Management Practices in Small Growing Firms*. „Journal of Small Business Management", 43(1), s. 16-40.

Kotowska I.E., Jóźwiak J. (2012): *Nowa demografia Europy*. „Roczniki Kolegium Analiz Ekonomicznych", 28.

Kowalski A. (2005): *Makroekonomiczne uwarunkowania rynku pracy w Polsce*. „Zeszyty Naukowe MWSE w Tarnowie", 8, s. 29-44.

Kraśnicka T., Ingram T. (2014): *Innowacyjność przedsiębiorstw – koncepcje, uwarunkowania i pomiar*. Wydawnictwo UE, Katowice.

Krings F., Sczesny S., Kluge A. (2011): *Stereotypical Inferences as Mediators of Age Discrimination: The Role of Competence and Warmth: Age Discrimination*. „British Journal of Management", 22(2), s. 187-201.

Kristof-Brown A.L., Zimmerman R.D., Johnson E.C. (2005): *Consequences of Individuals' Fit at Work: A Meta-analysis of Person-job, Perfon-organization, Person-group, and Person-supervisor Fit*. „Personnel Psychology", 58(2), s. 281-342.

Krupski R. (2014): *Zasoby niematerialne jako główny składnik strategii przedsiębiorstwa działającego w turbulentnym, nieprzewidywalnym otoczeniu*. „Organizacja i Kierowanie", 1a, s. 87-97.

Kumar K., Subramanian R., Strandholm K. (2011): *Market Orientation and Performance: Does Organizational Strategy Matter?* „Journal of Applied Business Research (JABR)", 18(1).

Kundu S.C., Vora J.A. (2004): *Creating a Talented Workforce for Delivering Service Quality*. „Human Resource Planning", 27(2), s. 40-51.

Kwiatkowski E. (2014): *Zmiany na rynkach pracy i ich determinanty w krajach grupy wyszehradzkiej w latach 2004-2013*. „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania", 35(2), s. 371-393.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

Lachiewicz S., Nogalski B. (2010): *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*. Wolters Kluwer, Warszawa.

Lado A.A., Boyd N.G., Wright P., Kroll M. (2006): *Paradox and Theorizing within the Resource-based View*. „Academy of Management Review", 31(1), s. 115-131.

Lallemand T., Rycx F. (2009): *Are Older Workers Harmful for Firm Productivity?* „De Economist", 157(3), s. 273-292.

Lavelle J. (2007): *On Workforce Architecture, Employment Relationships and Lifecycles: Expanding the Purview of Workforce Planning & Management*. „Public Personnel Management", 36(4), s. 371-385.

Lawler E.E. (2005): *From Human Resource Management to Organizational Effectiveness*. „Human Resource Management", 44(2), s. 165-169.

Lawler E.E. (2008): *Strategic Talent Management: Lessons from the Corporate World*. Consortium for Policy Research in Education, Madison (pozyskane: 7 stycznia 2015).

Lawrence P.R., Lorsch J.W. (1967): *Organization and Environment*. Harvard Business School, Cambridge.

Leana C.R., Buren H.J. van (1999): *Organizational Social Capital and Employment Practices*. „Academy of Management Review", 24, s. 3, 538-555.

Legge K. (2005): *Human Resource Management: Rhetorics and Realities*. Palgrave Macmillan, Backingstoke.

Leisink P.L.M., Knies E. (2011): *Line Managers' Support for Older Workers*. „The International Journal of Human Resource Management", 22(9), s. 1902-1917.

Lengnick-Hall C.A., Lengnick-Hall M.L. (1988): *Strategic Human Resources Management: A Review of the Literature and a Proposed Typology*. „Academy of Management Review", 13(3), s. 454-470.

Lepak D.P., Snell S.A. (1999): *The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development*. „The Academy of Management Review", 24(1), s. 31-48.

Levenson A. (2012): *Talent Management: Challenges of Building Cross-functional Capability in High-performance Work Systems Environments*. „Asia Pacific Journal of Human Resources", 50(2), s. 187-204.

Lewicka D. (2010): *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach*. Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa.

Lewis M. (2004): *Moneyball. The Art of Winning Unfair Game.* W.W. Norton and Company, New York.

Lewis R.E., Heckman R.J. (2006): *Talent Management: A Critical Review*. „Human Resource Management Review", 16(2), s. 139-154.

Likert R. (1967): *The Human Organization: Its Management and Value*. McGraw Hill, New York.

Lilly J.D., Gray D.A., Virick M. (2005): *Outsourcing the Human Resource Function: Environmental and Organizational Characteristics that Affect HR Performance*. „Journal of Business Strategies", 22(1), s. 55-73.

Lin C.Y-Y., Liu F-Ch. (2012): *A Cross-level Analysis of Organizational Creativity Climate and Perceived Innovation. The Mediating Effect of Work Motivation*. „European Journal of Innovation Management", 15(1), s. 55-76.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

Lipka A., Winnicka-Wejs A. (2013): *Dynamika lojalności pracowników a deprecjacja kapitału ludzkiego organizacji*. „Studia Ekonomiczne" (Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach), 136, s. 193-208.

Listwan T. (2005): *Zarządzanie talentami – wyzwanie współczesnych organizacji*. W: S. Borkowska, red.: *Zarządzanie talentami.* IPiSS, Warszawa.

Listwan T. (2010): *Zarządzanie talentami – nowy nurt zarządzania kadrami w organizacjach*. W: H. Jagoda, J. Lichtarski, red.: *Kierunki i dylematy rozwoju nauki i praktyki zarządzania przedsiębiorstwem*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław.

Little T.D., Cunningham W.A., Shahar G., Widaman K.F. (2002): *To Parcel or Not to Parcel: Exploring the Question, Weighing the Merits*. „Structural Equation Modeling", 9(2), s. 151-173.

Loretto W., White P. (2006): *Employers' Attitudes, Practices and Policies Towards Older Workers*. „Human Resource Management Journal", 16(3), s. 313-330.

Low L. (2002): *Globalisation and the Political Economy of Singapore's Policy on Foreign Talent and High Skills*. „Journal of Education & Work", 15, s. 409-425.

Lubrańska A. (2014): *Klimat organizacyjny wobec obciążeń pracą w aspekcie wieku i płci pracownika*. „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi", 5.

Luecke R. (2003): *Jak zatrudniać i zatrzymać najlepszych. Harvard Business Essentials*. MT Business, Warszawa.

Lutz W., Sanderson W.C., Scherbov S. (2004): *The End of World Population Growth in the 21st Century: New Challenges for Human Capital Formation and Sustainable Development*. Earthscan.

Ławrynowicz M., Szambelańczyk J. (2013): *Problemy efektywności zarządzania zasobami ludzkimi*. „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi", 3/4.

Łuc R. (2009): *Wybrane aspekty regulacji rynku pracy a ich wpływ na poziom bezrobocia*. „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie", 806, s. 33-44.

MacKenzie S.B., Podsakoff P.M., Jarvis C.B. (2005): *The Problem of Measurement Model Misspecification in Behavioral and Organizational Research and Some Recommended Solutions*. „Journal of Applied Psychology", 90(4), s. 710-730.

Mackey A., Molloy J.C., Morris S.S. (2014): Scarce *Human Capital in Managerial Labor Markets*. „Journal of Management", 40(2), s. 399-421.

Mäkelä K., Björkman I., Ehrnrooth M. (2010): *How do MNCs Establish their Talent Pools? Influences on Individuals' Likelihood of Being Labeled as Talent*. „Journal of World Business", 45(2), s. 134-142.

Maltais D. (2012): *Take a Coordinated Approach to Talent-management Strategies and Solutions*. „Employment Relations Today", 39(2), s. 47-54.

Marchington M., Rubery J., Grimshaw D. (2011): *Alignment, Integration, and Consistency in HRM across Multi-employer Networks*. „Human Resource Management", 50(3), s. 313-339.

Maton K. (2005): *A Question of Autonomy: Bourdieu's Field Approach and Higher Education Policy*. „Journal of Educational Policy", 20(6), s. 687-704.

Maxwell G., Farquharson L. (2008): *Senior Managers' Perceptions of the Practice of Human Resource Management*. „Employee Relations", 30, s. 304-322.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

Mazurkiewicz A. (2012): *Zarządzanie talentami w przedsiębiorstwie w warunkach kryzysu zaufania*. „Zarządzanie i Finanse", 4(2), s. 35-48.

McDonnell A., Lamare R., Gunnigle P., Lavelle J. (2010): *Developing Tomorrow's Leaders – Evidence of Global Talent Management in Multinational Enterprises*. „Journal of World Business", 45(2), s. 150-160.

McElroy J.C., Morrow P.C. (2010): *Employee Reactions to Office Redesign: A Naturally Occurring Quasi-field Experiment in a Multi-generational Setting*. „Human Relations", 63, s. 609-636.

McGregor D. (1960): *The Human Side of Ent*erprise. McGraw Hill, New York.

Mehra A., Mookerjee V. (2012): *Human Capital Development for Programmers Using Open Source Software*. „MIS Quarterly", 36(1), s. 107-122.

Mellahi K., Collings D.G. (2010): *The Barriers to Effective Global Talent Management: The Example of Corporate Élites in MNEs*. „Journal of World Business", 45(2), s. 143-149.

Meyer J.P., Allen N.J. (1991): *A Three-component Conceptualization of Organizational Commitment*. „Human Resource Management Review", 1(1), s. 61-89.

Meyers M.C., Woerkom M. van, Dries N. (2013): *Talent — Innate or Acquired? Theoretical Considerations and their Implications for Talent Management*. „Human Resource Management Review", 23(4), s. 305-321.

Meyers M.C., Woerkom M. van (2014): *The Influence of Underlying Philosophies on Talent Management: Theory, Implications for Practice, and Research Agenda*. „Journal of World Business", 49(2), s. 192-203.

Michaels E., Handfield-Jones H., Axelrod B. (2001): *The War for Talent*. Harvard Business Press, Boston, MA.

Michielsens E., Bingham C., Clarke L. (2014): *Managing Diversity Through Flexible Work Arrangements: Management Perspectives*. „Employee Relations", 36(1), s. 49-69.

Midtsundstad T.I. (2011): *Inclusive Workplaces and Older Employees: An Analysis of Companies' Investment in Retaining Senior Workers.* „The International Journal of Human Resource Management", 22(6), s. 1277-1293.

Mignonac K. (2008): *Individual and Contextual Antecedents of Older Managerial Employees' Willingness to Accept Intra-organizational Job Changes*. „The International Journal of Human Resource Management", 19(4), s. 582-599.

Mikuła B., Stefaniuk T. (2012): *Informatyczne wsparcie procesów zarządzania talentami*. W: J. Kardas, red.: *Przeobrażenia i wsparcie procesów zarządzania ludźmi*. Studio Emka, Warszawa, s. 171-186.

Miles R.E., Snow C.C. (1978): *Organizational Strategy, Structure, and Processes*. McGraw-Hill, New York.

Miller D., Friesen P.H. (1984): *Organizations: A Quantum View*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Miller K.D., Lin S.-J. (2012): *Analogical Reasoning in Complex and Dynamic Environments*. Academy of Management Annual Meeting Proceedings, Boston, 1–1.

Miron-Spektor E., Erez M., Naveh E. (2011): *The Effect of Conformist and Attentive-to-detail Members on Team Innovation: Reconciling the Innovation Paradox*. „Academy of Management Journal", 54(4), s. 740-760.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

Miś A. (2009): *Zarządzanie talentami w organizacji*. Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków, s. 39-54.

Mitchell R., Obeidat S., Bray M. (2013): *The Effect of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance: The Mediating Role of High-Performance Human Resource Practices*. „Human Resource Management", 52(6), s. 899-921.

Mitroff I.I., Ernshoff J.R., Kilmann R.H., (1979): *Assumptional Analysis: A Methodology for Strategic Problem Solving.* „Management Science", 25(6), s. 583-593.

Mohrman S.A. (2007): *Designing Organizations for Growth: The Human Resource Contribution*. „Human Resource Planning", 30(4), s. 34-45.

Mulvey J. (2003): *Retirement Behavior and Retirement Plan Designs: Strategies to Retain an Aging Workforce*. „Benefits Quarterly", 19(4), s. 25-35.

Mumford M.D. (2000): *Managing Creative People: Strategies and Tactics for Innovation*. „Human Resource Management Review", 10, s. 313-351.

Nadler D.A., Tushman M.L. (1988): *Strategic Organization Design: Concepts, Tools, & Processes*. Foresman Scott, Glenview.

Naegle G. (2014): *Older Workers and Older Worker Policies in Germany.* W: P. Taylor, red.: *Older Workers in Ageing Society. Critical Topics in Research and Policy*. Edward Elgar, Cheltenham, Northampton, s. 39-61.

Naumann S.E., Bennett N. (2002): *The Effects of Procedural Justice Climate on Work Group Performance*. „Small Group Research", 33(3), s. 361-77.

Neal A., Griffin M.A. (1999): *Developing a Theory of Performance for Human Resource Management.* „Asia Pacific Journal of Human Resources", 37, s. 44-59.

Neal A., West M.A., Patterson M.G. (2005): *Do Organizational Climate and Competitive Strategy Moderate the Relationship between Human Resource Management and Productivity?* „Journal of Management", 31, s. 492-512.

Neuman G.A., Edwards, J.E., Raju N.S. (1989): *Organizational Development Interventions: A Meta-analysis of their Effects on Satisfaction and other Attitudes*. „Personnel Psychology", 42, s. 461-489.

Ng T.W.H., Feldman D.C. (2012): *Evaluating Six Common Stereotypes about Older Workers with Meta-analytical Data*. „Personnel Psychology", 65(4), s. 821-858.

Nguyen B.Q. (2008): *Tomorrow's Workforce: The Needs for Immigrant Workers and Strategies to Retain Them*. „Public Personnel Management", 37(2), s. 175.

Nijs S., Gallardo-Gallardo E., Dries N., Sels L. (2014): *A Multidisciplinary Review into the Definition, Operationalization, and Measurement of Talent*. „Journal of World Business", 49(2), s. 180-191.

Nogalski B. (2001): *Planowanie*. W: A. Czermiński i in., red.: *Zarządzanie organizacjami*. Dom Organizatora, Toruń.

Nogalski B., Wójcik-Karpacz A., Karpacz J. (2005): *Wewnętrzne determinanty strategii rozwoju małych przedsiębiorstw*. W: R. Krupski (red.): *Zarządzanie strategiczne. Strategie małych firm*. Prace naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych.

Obukhova E., Lan G. (2013): *Do Job Seekers Benefit from Contacts? A Direct test with Contemporaneous Searches*. „Management Science", 59(10), s. 2204-2216.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

Odum G.A. (2006): *Optimize Older Workers*. „Training & Development", January, s. 34-36.

Oehley A.M., Theron C.C. (2010): *The Development and Evaluation of a Partial Talent Management Structural Model*. „Management Dynamics: Journal of the Southern African Institute for Management Scientists", 19(3), s. 2-28.

Oka M. (2014): *Older Workers in Japan: The Present Situation and the Future Challenges*. W: P. Taylor, red.: *Older Workers in Ageing Society. Critical Topics in Research and Policy*. Edward Elgar, Cheltenham, Northampton, s. 62-67.

Oldroyd J.B., Morris S.S. (2012): *Catching Falling Stars: A Human Resource Response to Social Capital's Detrimental Effect of Information Overload on Star Employees*. „Academy of Management Review", 37(3), s. 396-418.

Oleksyn T. (2010a): *Personnel Management, Human Resource Management, Human Capital Management – istota i ewolucja*. „Organizacja i Kierowanie", 143(5), s. 107-125.

Oleksyn T. (2010b): *Zarządzanie kompetencjami – teoria i praktyka, wydanie II rozszerzone i zaktualizowane*. Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.

Oleksyn T. (2014): *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji. Wydanie III rozszerzone i zakutalizowane*. Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.

Oldham G.R., Hackman, J.R. (1981): *Relationships between Organizational Structure and Employee Reactions: Comparing Alternative Frameworks* „Administrative Science Quarterly", 26(1), s. 66-83.

Ostroff C. (1992): *The Relationship between Satisfaction, Attitudes, and Performance: An Organizational Level Analysis*. „Journal of Applied Psychology", 77(6), s. 963-974.

Paauwe J., Boselie P. (2003): *Challenging 'Strategic HRM' and the Relevance of the Institutional Setting*. „Human Resource Management Journal", 13(3), s. 56-70.

Pahuja S., Dalal R.C. (2012): *Achieving Competitive Advantage Through HR Practices: A Case Study*. „Journal of Strategic Human Resource Management", 1(2), s. 35-43.

Parker C.P., Baltes B.B., Young S.A., Huff J.W., Altmann R.A., Lacost H.A., Roberts J.E. (2003): *Relationships Between Psychological Climate Perceptions and Work Outcomes: A Meta-analytic Review*. „Journal of Organizational Behavior", 24, s. 389-416.

Paul A.K., Anantharaman R.N. (2003): *Impact of People Management Practices on Organizational Performance: Analysis of a Causal Model*. „International Journal of Human Resource Management", 14(7), s. 1246-1266.

Payne R., Pugh D.S. (1976): *Organizational Structure and Climate*. W: M.D. Dunnette, red.: *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Rand McNally, Chicago, IL, s. 1125-1174.

Peng M.W., Tan J., Tong T.W. (2004): *Ownership Types and Strategic Groups in an Emerging Economy*. „Journal of Management Studies", 41(7), s. 1105-1129.

Penrose E. (1959): *The Theory of Growth of the Firm*. Wiley, New York.

Perek-Białas J., Turek K. (2012): *Organisation-level Policy Towards Older Workers in Poland*. „International Journal of Social Welfare", 21, s. 101-116.

Peters T., Waterman R.H. (1982): *In Search of Excellence: Lessons from America's Best – Run Companies*. Harper & Raw, New York.

Petrescu A.I., Simmons R. (2008): *Human Resource Management Practices and Workers' Job Satisfaction*. „International Journal of Manpower", 29(7), s. 651-667.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

Phan P., Chan E., Lee S.H. (2005): *The Impact of Hr Configuration on Firm Performance in Singapore: A Resource-based Explanation*. „International Journal of Human Resource Management", 16(9), s. 1740-1758.

Piansoongnern O., Anurit P., (2010): *Talent Management: Quantitative and Qualitative Studies of HR Practitioners in Thailand*. „International Journal of Organizational Innovation", 3(1), s. 280-302.

Ployhart R.E., Moliterno T.P. (2011): *Emergence of the Human Capital Resource: A Multilevel Model*. „Academy of Management Review", 36(1), s. 127-150.

Ployhart R.E., Nyberg A.J., Reilly G., Maltarich M.A. (2014): *Human Capital is Dead; Long Live Human Capital Resources!* „Journal of Management", 40(2), s. 371-398.

Pocztowski A. (2007): *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. PWE, Warszawa.

Pocztowski A., red., (2008): *Zarządzanie talentami w organizacji*. Oficyna Wolters Kluwer Polska, Warszawa.

Pocztowski A., red., (2011): *Human Resource Management in Transition. The Polish Case*. Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.

Podsakoff P.M., MacKenzie S.B., Lee J.-Y., Podsakoff N.P. (2003): *Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies*. „Journal of Applied Psychology", 88(5), s. 879-903.

Posthuma R.A., Campion M.A. (2008): *Age Stereotypes in the Workplace: Common Stereotypes, Moderators, and Future Research Directions*. „Journal of Management", 35(1), s. 158-188.

Potočnik K., Sonnentag S. (2013): *A Longitudinal Study of Well-being in Older Workers and Retirees: The Role of Engaging in Different Types of Activities*. „Journal of Occupational & Organizational Psychology", 86(4), s. 497-521.

Powell M. (2014): *What do Newspapers Say About Older Adults in the Workforce?* W: P. Brownell, J.J. Kelly, red.: *Ageism and Mistreatment of Older Workers. Current Reality, Future Solutions*. Springer, Dordrecht, Heidelberg, New York, London.

Quinn R.E., McGrath R.M. (1985): *The Transformation of Organizational Culture: A Competing Values Perspective*. W: P.J. Fronst, L.F. Moore, M.R. Louis, C.C. Lundberg, J. Martin red.: *Organizational Culture*. Sage, Beverly Hills, C.A., s. 315-344.

Quinn R.E., Rohrbaugh J. (1983): *A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis*. „Management Science", 29, s. 363-377.

Raisch S., Birkinshaw J., Probst G., Tushman M.L. (2009): *Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance*. „Organization Science", 20, s. 685-695.

Raman R., Chadee D., Roxas B., Michailova S. (2013): *Effects of Partnership Quality, Talent Management, and Global Mindset on Performance of Offshore IT Service Providers in India*. „Journal of International Management", 19(4), s. 333-346.

Rancati E. (2014): *Managing Human Capital in Cultural Organizations: The Case of Two Italian Museums*. „European Scientific Journal", 10(25), http://www.eujournal.org/index.php/esj/article/view/4268

Rao H., Drazin R., (2002): *Overcoming Resource Constraints on Product Innovation by Recruiting Talent from Rivals: A Study of the Mutual Fund Industry, 1986-94*. „Academy of Management Journal", 45, s. 491-507.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

Rappaport A., Bancroft E., Okum L. (2003): *The Aging Workforce Raises New Talent Management Issues for Employers*. „Journal of Organizational Excellence", 23(1), s. 55-66.

Raza M.A., Nawaz M.M. (2011): *Impact of Job Enlargement on Employees' Job Satisfaction, Motivation, and Organizational Commitment: Evidence from Public Sector of Pakistan*. „International Journal of Business and Social Science", 2, s. 268-273.

Renzulli J.S. (1986): *The Three-Ring Conception of Giftedness: A Developmental Model for Creative Productivity.* W: R.J. Sternberg, J.E. Davidson, eds.: *Conceptions of Giftedness*. Cambridge University Press, New York.

Richardson B., Webb J., Webber L., Smith K. (2013): *Age Discrimination in the Evaluation of Job Applicants*. „Journal of Applied Social Psychology", 43(1), s. 35-44.

Richter A.W., Dawson J.F., West M.A. (2011): *The Effectiveness of Teams in Organizations: A Meta-analysis*. „International Journal of Human Resource Management", 22(13), s. 2749-2769.

Rodriguez J.K., Mearns L. (2012): *Problematising the Interplay between Employment Relations, Migration and Mobility*. „Employee Relations", 34(6), s. 580-593.

Rogg K.L., Schmidt D.B., Shull C., Schmitt N. (2001): *Human Resource Practices, Organizational Climate, and Customer Satisfaction*. „Journal of Management", 27, s. 431-449.

Romans J., Lardner L. (2005): *Integrated Talent Management at BD Japan: How a Holistic Approach to Talent Management Built a High Performance Culture*. „Strategic HR Review", 4(5), s. 16-19.

Rooij W.S. van (2012): *Training Older Workers: Lessons Learned, Unlearned, and Relearned from the Field of Instructional Design*. „Human Resource Management", 51(2), s. 281-298.

Rousseau D.M. (1988): *The Construction of Climate in Organizational Research*. „International Review of Industrial and Organizational Psychology", 10, s. 139-146.

Roy S., Tarafdar M., Ragu-Nathan T.S., Marsillac E. (2012): *The Effect of Misspecification of Reflective and Formative Constructs in Operations and Manufacturing Management Research.* „The Electronic Journal of Business Research Methods", 10(1), s. 34-52.

Ruona W.E.A. (2014): Talent Management as a Strategically Aligned Practice. In: N.E. Chalofsky, T.S. Rocco, M.L. Morris, red.: *Handbook of Human Resource Development*. John Wiley & Sons, http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/9781118839881.ch26, s. 438-455.

Rupp D.E., Vodanovich S.J., Credé M. (2006): *Age Bias in the Workplace: The Impact of Ageism and Causal Attributions*. „Journal of Applied Social Psychology", 36(6), s. 1337-1364.

Russell T., Todd S.Y., Combs J.G., Woehr D.J., Ketchen Jr. D.J. (2011): *Does Human Capital Matter? A Meta-analysis of the Relationship between Human Capital and firm Performance*. „Journal of Applied Psychology", 96(3), s. 443-456.

Sanil S.K., Nair V.K., Ramanathan H.N. (2013): *Cognitive Ergonomics and Employee Well-being in Financial Companies*. „Journal of Strategic Human Resource Management", 2(3), s. 48-55.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

Santos-Rodrigues H., Dorrego P.F., Jardon C.F. (2010): *The Influence of Human Capital on the Innovativeness of Firms*. „The International Business & Economics Research Journal", 9(9), s. 53-63.

Schmähl W. (2003): *Ageing Workforce: Firm Strategies and Public Policy in Germany*. „Geneva Papers on Risk & Insurance – Issues & Practice", 28(4), s. 575.

Schmidt F.L., Hunter J.E. (1998): *The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 85 Years of Research Findings*. „Psychological Bulletin", 124, s. 262-274.

Schneider B., Ehrhart M.G., Macey W.H. (2013): *Organizational Climate and Culture*. „Annual Review of Psychology", 64, s. 361-388.

Schoemaker M. (2003): *Identity in Flexible Organizations: Experiences in Dutch Organizations*. „Creativity and Innovation Management", 12, s. 191-201.

Schriesheim C.A., Castro S.L., Cogliser, C.C. (1999): *Leader-member Exchange (LMX) Research: A Comprehensive Review of Theory, Measurement, and Data-analytic Practices*. „The Leadership Quarterly", 10(1), s. 63-113.

Schuler R.S., Jackson S.E., Tarique I. (2011): *Global Talent Management and Global Talent Challenges: Strategic Opportunities for IHRM*. „Journal of World Business", 46(4), s. 506-516.

Schweiger D.M., Sandberg W.R., Rechner P.L. (1989): *Experiential Effects of Dialectical Inquiry, Devil's Advocacy and Consensus Approaches to Strategic Decision Making*. „Academy of Management Journal", 32(4), s. 745-772.

Scully J.W., Buttigieg S.C., Fullard A., Shaw D., Gregson M. (2013): *The Role of SHRM in Turning Tacit Knowledge into Explicit Knowledge: A Cross-national Study of the UK and Malta*. „The International Journal of Human Resource Management", 24(12), s. 2299-2320.

Sennett R. (2008): *The Craftsman*. Yale University Press, New Haven, CT.

Seo M.-G., Creed W.D. (2002): *Institutional Contradictions, Praxis, and Institutional Change: A Dialectical Perspective*. „Academy of Management Review", 27(2), s. 222-247.

Sharma S. (2000): *Managerial Interpretations and Organizational Context as Predictors of Corporate Choice of Environmental Strategy*. „Academy of Management Journal", 43(4), s. 681-697.

Shaw J.D., Park T.-Y., Kim E. (2013): *A Resource-based Perspective on Human Capital Losses, HRM Investments, and Organizational Performance*. „Strategic Management Journal", 34(5), s. 572-589.

Shore L.M., Goldberg C.B. (2005): *Age Discrimination in the Workplace*. W: R.L. Dipboye, A. Colella: *Discrimination at Work. The Psychological and Organizational Bases*. University of North Carolina Press, Psychology Press, Chappel Hill, s. 203-255.

Sienkiewicz Ł. (2007): *Praktyczne rozwiązania w dziedzinie zarządzania talentami*. „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów", 1(5), s. 31-45.

Singer M.S., Sewell C. (1989): *Applicant Age and Selection Interview Decisions: Effect of Information Exposure on age Discrimination in Personnel Selection*. „Personnel Psychology", 42(1), s. 135-154.

Singh A., Jones D.B., Hall N. (2012): *Talent Management: A Research Based Case Study in the GCC Region*. „International Journal of Business and Management", 7(24), s. 94-107.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

Singh S., Darwish T.K., Costa A.C., Anderson N. (2012): *Measuring HRM and Organizational Performance: Concepts, Issues, and Framework.* „Management Decision", 50(4), s. 651-667.

Snape E., Redman T. (2010): *HRM Practices, Organizational Citizenship Behaviour, and Performance: A Multi-level Analysis*. „Journal of Management Studies", 47(7), s. 1219-1247.

Sonnenberg M., Zijderveld V. van, Brinks M. (2014): *The Role of Talent-perception Incongruence in Effective Talent Management*. „Journal of World Business", 49(2), s. 272-280.

Sparrow P., Scullion H., Tarique I., red. (2014): *Strategic Talent Management: Contemporary Issues in International Context*. Cambridge University Press, Cambridge.

Sparrow P., Farndale E., Scullion H. (2013): *An Empirical Study of the Role of the Corporate HR Function in Global Talent Management in Professional and Financial Service Firms in the Global Financial Crisis*. „The International Journal of Human Resource Management", 24(9), s. 1777-1798.

Srinivasan M.S. (2011): *An Integral Approach to Talent Management*. „Vilakshan: The XIMB Journal of Management", 8(2).

Stankiewicz J., Moczulska M. (2014): *Zaangażowanie pracowników i jego „druga strona": Pracoholizm i wypalenie zawodowe*. „Przegląd Organizacji", 2.

Stankiewicz K. (2015a): *Niezgodność przekonań i działań menedżerów wobec pracowników w wieku 55+*. „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów", 35(1), s. 95-107.

Stankiewicz K. (2015b): *Wdrażanie metod zarządzania wiekiem w organizacjach publicznych na przykładzie Urzędu Miejskiego w Kilonii*. „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi", 3/4.

Stevenson H.H., Jarillo J.C. (1990): *A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management*. „Strategic Management Journal", 11(5), s. 17-27.

Stinchcombe A. (1997): *On the Virtues of the Old Institutionalism*. W: J. Hagan, K. Cook, red. „Annual Review of Sociology", Vol. 23. Annual Reviews, Palo Alto, CA, s. 1-18.

Strohmeier S. (2013): *Employee Relationship Management – Realizing Competitive Advantage through Information Technology?* „Human Resource Management Review", 23(1), s. 93-104.

Strużyna J., Bratnicki M., Majowska M., Ingram T. (2008): *Rozwój zarządzania zasobami ludzkimi*. Wydawnictwo Naukowe AE, Katowice.

Strużyna J., Ingram T., Kraus S. (2009) *Human Resources Management in Small Enterprises from Poland*. W: M. Fink, S. Kraus, red.: *The Management of Small and Medium Enterprises*. Routledge, New York, London, s. 125-141.

Strużyna J., Majowska M., Ingram T. (2009): *Ostrożne szacowanie wartości organizacji w oparciu o jakość zarządzania zasobami ludzkimi*. „Zeszyty Naukowe. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia" (Uniwersytet Szczeciński), nr 17, s. 221-229.

Suddaby R., Elsbach K.D., Greenwood R., Meyer J.W., Zilber T.B. (2010): *Organizations and their Institutional Environments – Bringing Meaning, Values, and Culture Back in: Introduction to the Special Research Forum*. „Academy of Management Journal", 53(6), s. 1234-1240.

Sułkowski Ł. (2012): *Problemy zarządzania zasobami ludzkimi w polskich, małych firmach rodzinnych*. „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi", 2.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

Swailes S. (2013): *The Ethics of Talent Management*. „Business Ethics: A European Review", 22(1), s. 32-46.

Szałtys D., red. (2014): *Prognoza ludności na lata 2014-2050. Warszawa: Główny Urząd Statystycz*ny, http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ludnosc/prognoza-ludnosci/prognoza-ludnosci-na-lata-2014-2050-opracowana-2014-r-,1,5.html (dostęp: 20.06.2014).

Szmagalski J. (2004): *Wypalenie zawodowe a stres w pracy*. „Problemy Opiekuńczo-Wychowawcze w Pracy", 4, s. 3-12.

Tabor J. (2008): *Rozwój organizacji uczącej się a zarządzanie talentami*. „E-Mentor", 2(24).

Tabor J. (2013): *Zarządzanie talentami w przedsiębiorstwie. Koncepcje, strategie, praktyka*. Poltext, Warszawa.

Tabor J.A. (2011): *Szlifowanie talentów w administracji.* „Personel i Zarządzanie", 4, s. 79-82.

Tabor J.A. (2012): *Zarządzanie talentami w polskich przedsiębiorstwach w czasie kryzysu*. „Organizacja i Kierowanie", 1(150), s. 145-160.

Tannenbaum A.J. (1986): *Giftedness: A Psychological Approach*. W: J.R. Sternberg, J.E. Davidson, red.: *Conceptions of Giftedness*. Cambridge University Press, New York.

Tansley C. (2011): *What Do we Mean by the Term "Talent" in Talent Management?* „Industrial and Commercial Training", 43(5), s. 266-274.

Tansley C., Kirk S., Tietze S. (2013): *The Currency of Talent Management –A Reply to "Talent Management and the Relevance of Context: Towards a Pluralistic Approach"*. „Human Resource Management Review", 23(4), s. 337-340.

Tansley C., Stewart J., Turner P., Lynette, H. (2006): *Change Agenda: Talent Management Understanding and Dimensions.* CIPD, London.

Tarique I., Schuler R.S. (2010): *Global Talent Management: Literature Review, Integrative Framework, and Suggestions for Further Research*. „Journal of World Business", 45(2), s. 122-133.

Tatli A., Vassilopoulou J., Özbilgin M. (2013): *An Unrequited Affinity between Talent Shortages and Untapped Female Potential: The Relevance of Gender Quotas for Talent Management in High Growth Potential Economies of the Asia Pacific Region*. „International Business Review", 22(3), s. 539-553.

Tavakol M., Dennick R. (2011): *Making Sense of Cronbach's Alpha*. „International Journal of Medical Education", 2, s. 53-55.

Taylor P., McLoughlin C. (2014): *Working Longer in a Changing Economy: Will Ageing Populations Mean Ageing Workforces?* W: P. Taylor, red.: *Older Workers in Ageing Society. Critical Topics in Research and Policy*. Edward Elgar, Cheltenham, Northampton, s. 225-243.

Taylor P., Walker A. (1998): *Policies and Practices Towards Older Workers: A Framework for Comparative Research*. „Human Resource Management Journal", 8(3), s. 61-76.

Teece D.J. (2014): *A Dynamic Capabilities-based Entrepreneurial Theory of the Multinational Enterprise*. „Journal of International Business Studies", 45(1), s. 8-37.

Teece D.J., Pisano G., Shuen (1997): *Dynamic Capabilities and Strategic Management*. „Strategic Management Journal", 18(7), s. 509-533.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

Thompson B. (2004): *Exploratory and Confirmatory Factor Analysis: Understanding Concepts and Applications*. American Psychological Association, Washington.

Thompson J.D. (1967): *Organizations in Action*. McGraw-Hill, New York.

Thornhill S. (2006): *Knowledge, Innovation and Firm Performance in High- and Low-Technology Regimes*. „Journal of Business Venturing", 21(5), s. 687-703.

Thunnissen M., Boselie P., Fruytier B. (2013): *Talent Management and the Relevance of Context: Towards a Pluralistic Approach*. „Human Resource Management Review", 23(4), s. 326-336.

Tikkanen T. (2011): *From Managing a Problem to Capitalizing on Talent and Experience of Older Workers*. „The International Journal of Human Resource Management", 22(6), s. 1217-1220.

Tinoco J.K. (2014): *Double Dealing: The Influences of Diverse Business Processes on Organizational Ambidexterity*. „Academy of Strategic Management Journal", 13(2), s. 87-110.

Tripathi P.S. (2006): *Entrepreneurship Education: Bridging Gap between Theory and Practice*. „McKinsey Quarterly", 34(3), s. 25-29.

Trochimiuk R. (2013): *Rozwój zawodowy starszych pracowników w małych i średnich przedsiębiorstwach*. „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi", 3/4.

Truxillo D.M. (2015): *Developing "Best Practices" for Organizations: A Gap in the Current Aging Research*. W: L.M. Finkelstein, D.M. Truxillo, F. Fraccaroli, R. Kanfer, red.: *Facing the Challenges of a Multi-age Workforce. A Use-inspired Approach*. Routledge, New York, London.

Truxillo D.M., Cadiz D.M., Hammer L.B. (2015): *Supporting the Aging Workforce: A Review and Recommendations for Workplace Intervention Research*. „Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior", 2(1), s. 351-381.

Truxillo D.M., McCune E.A., Bertolino M., Fraccaroli F. (2012): *Perceptions of Older Versus Younger Workers in Terms of Big Five Facets, Proactive Personality, Cognitive Ability, and Job Performance: Perceptions of Older Versus Younger Workers*. „Journal of Applied Social Psychology", 42(11), s. 2607-2639.

Tsai W.C., Wu H.H. (2001): *Displayed Positive Emotions as a Mediator of the Relationship between Organizational Service Climate and Service Quality*. „NTU Management Review", 12(1), s. 149-169.

Tung R.L. (1979): *Dimensions of Organizational Environments: An Exploratory Study of their Impact on Organization Structure*. „Academy of Management Journal", 22(4), s. 672-693.

Tymon W.G., Stumpf S.A., Doh J.P. (2010): *Exploring Talent Management in India: The Neglected Role of Intrinsic Rewards*. „Journal of World Business", 45(2), s. 109-121.

Ulrich D. (1997): *Human Resource Champions. The Next Agenda for Adding Value and Delivering Resu*lts. Harvard Business School Press, Boston.

Ullman J.B. (2006): *Structural Equation Modelling: Reviewing the Basics and Moving Forward.* „Journal of Personality Assessment", 87(1), s. 35-50.

Urbaniak B. (2014): *Zarządzanie różnorodnością zasobów ludzkich w organizacji*. „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi", 3/4.

Vaiman V., Scullion H., Collings D. (2012): *Talent Management Decision Making*. „Management Decision", 50(5), s. 925-941.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

Vega R.P., Anderson A.J., Kaplan S.A. (2015): *A Within-person Examination of the Effects of Telework*. „Journal of Business and Psychology", 30(2), s. 313-323.

Vural Y., Vardarlier P., Aykir A. (2012): *The Effects of Using Talent Management with Performance Evaluation System Over Employee Commitment*. „Procedia – Social and Behavioral Sciences", 58, s. 340-349.

Walker A. (2006): *Active Ageing in Employment: Its Meaning and Potential*. „Asia Pacific Review", 13(1), s. 78-93.

Walker J., Merryman J. (2005): *Workforce Architecture: Aligning Talent with Strategy through Segmentation*. The Walker Group, West Vancouver, British Columbia.

Weeks J., Galunic C. (2003): *A Theory of the Cultural Evolution of the Firm: The Intra-organizational Ecology of Memes*. „Organization Studies", 24(8), s. 1309-1352.

Weiss E.M., Maurer T.J. (2004): *Age Discrimination in Personnel Decisions: A Reexamination*. „Journal of Applied Social Psychology", 34(8), s. 1551-1562.

Williams-Lee A. (2008): *Accelerated Leadership Development Tops the Talent Management Menu at McDonald's*. „Global Business and Organizational Excellence", 27(4), s. 15-31.

Wimbush J.C., Shepard J.M., Markham S.E. (1997): *An Empirical Examination of the Relationship between Ethical Climate and Ethical Behavior from Multiple Levels of Analysis*. „Journal of Business Ethics", 16(16), s. 1705-1716.

Wiśniewski Z. (2009): *Zarządzanie wiekiem w organizacjach wobec procesów starzenia się ludności*. TNOiK, Toruń.

Wright P.M., McMahan G.C. (2011): *Exploring Human Capital: Putting "Human" Back into Strategic Human Resource Management*. „Human Resource Management Journal", 21(2), s. 93-104.

Wright P.M., Snell S.A. (1998): *Toward aUnifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management*. „Academy of Management Review", 23(4), s. 756-772.

Wright P.M., Coff R., Moliterno T.P. (2014): *Strategic Human Gapital: Crossing the Great Divide*. „Journal of Management", 40(2), s. 353-370.

Wright P.M., Dunford B.B., Snell S.A. (2001): *Human Resources and the Resource Based View of the Firm*. „Journal of Management", 27(6), s. 701.

Yang C.-C., Lin C.Y.-Y. (2009): *Does Intellectual Capital Mediate the Relationship between HRM and Organizational Performance? Perspective of a Healthcare Industry in Taiwan*. „The International Journal of Human Resource Management", 20(9), s. 1965-1984.

Zabel K.L., Baltes B.B. (2015): *Workplace Intervention Effectiveness Across the Lifespan*. W: L.M. Finkelstein, D.M. Truxillo, F. Fraccaroli, R. Kanfer, red.: *Facing the Challenges of a Multi-age Workforce. A Use-inspired Approach*. Routledge, New York, London.

Zając C. (2014): *Skuteczne zarządzanie kapitałem ludzkim jako czynnik sukcesu przedsiębiorstwa*. „Zarządzanie i Finanse", 12(1), s. 195-207.

Zheng C., Soosay C., Hyland P. (2008): *Manufacturing to Asia: Who will Win the Emerging Battle for Talent between Dragons and Tigers?* „Journal of Manufacturing Technology Management", 19(1), s. 52-72.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

Załączniki

Załącznik 1. Kwestionariusz ankiety do badania zarządzania talentami w przedsiębiorstwie

„Zarządzanie talentami w przedsiębiorstwach”
KWESTIONARIUSZ WYWIADU

CZĘŚĆ I. PYTANIA WPROWADZAJĄCE – METRYCZKOWE

1. Czy przedsiębiorstwo posiada lub posiadało program zarządzania talentami lub inny ukierunkowany na rozwój wybranej grupy pracowników?

1. Tak
2. Nie
3. Firma rozważa wdrożenie takiego programu

2. Szacunkowo, jaki procent pracowników przedsiębiorstwa stanowią osoby w wieku 50 lat i więcej?

1. 0%-20%
2. 21%-40%
3. 41%-60%
4. 61%-80%
5. 81%-100%

3. Rodzaj działalności:

1. Produkcja
2. Usługi
3. Handel
4. Mieszana

4. Stanowisko osoby udzielającej wywiadu:

1. Kierownicze wyższego szczebla
2. Kierownicze średniego szczebla

5. Sektor – branża, w której przedsiębiorstwo prowadzi działalność:

……

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

CZĘŚĆ II. PROGRAMY ZARZĄDZANIA TALENTAMI

6. W jakim stopniu zgadza się Pani/Pan z poniższymi stwierdzeniami:
(1 – *wcale się nie zgadzam,* 7 – *w pełni się zgadzam*)

Lp.	Wyszczególnienie	1	2	3	4	5	6	7
1.	W naszym programie zarządzania talentami kładziemy (będziemy kładli) nacisk na pracę samodzielną uczestników							
2.	W naszym programie zarządzania talentami kładziemy (będziemy kładli) nacisk na pracę grupową i grupowe rozwiązywanie problemów przez uczestników							
3.	Dobierając uczestników do naszego programu, koncentrujemy się (będziemy się koncentrowali) na wynikach osiąganych przez pracownika w miejscu pracy							
4.	Dobierając uczestników do naszego programu, koncentrujemy się (będziemy się koncentrowali) na potencjale aplikanta							
5.	Tworząc program zarządzania talentami, kładliśmy (będziemy kładli) nacisk na jego uniwersalność i możliwość zastosowania na wszystkich szczeblach struktury organizacyjnej							
6.	Tworząc program zarządzania talentami, kładliśmy (będziemy kładli) nacisk na tworzenie wielu zróżnicowanych rozwiązań dla różnych szczebli struktury organizacyjnej							
7.	Tworząc nasz program, kładliśmy (będziemy kładli) nacisk na uwzględnienie specyfiki kraju							
8.	Tworząc nasz program, przejęliśmy (będziemy przyjmowali) rozwiązania z programów odległych kulturowo do naszego kraju							
9.	Dobierając uczestników do naszego programu zarządzania talentami, koncentrujemy się (będziemy się koncentrować) na otwartym przyjmowaniu kandydatów spoza organizacji							
10.	Dobierając uczestników do naszego programu zarządzania talentami, koncentrujemy się (będziemy się koncentrować) wyłącznie na pracownikach naszej organizacji							
11.	Nasz program zarządzania talentami daje (będzie dawał) równe szanse wszystkim pracownikom naszej firmy, bez względu na wiek, płeć czy miejsce w strukturze							
12.	Nasz program zarządzania talentami premiuje (będzie premiował) pewne wybrane grupy społeczne wewnątrz naszej organizacji (na przykład pracowników bardzo młodych)							
13.	W naszej organizacji istnieje (będzie istniała) sformalizowana i precyzyjnie zapisana definicja talentu							
14.	W naszej organizacji nie istnieje (nie będzie istniała) jedna, najlepsza definicja pracownika utalentowanego							
15.	Prowadząc procesy **identyfikacji pracowników utalentowanych** kierujemy się (będziemy się kierowali) precyzyjnymi wytycznymi							
16.	Procesy **identyfikacji pracowników utalentowanych** prowadzone są (będą) w sposób elastyczny i swobodny, bez ograniczania niepotrzebnymi dokumentami							

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

17.	Prowadząc procesy **rekrutacji i selekcji** pracowników utalentowanych, kierujemy się (będziemy się kierowali) precyzyjnymi wytycznymi							
18.	Procesy **rekrutacji i selekcji** pracowników utalentowanych prowadzone są (będą) w sposób elastyczny i swobodny, bez ograniczania niepotrzebnymi dokumentami							
19.	Prowadząc procesy **oceniania** pracowników utalentowanych, kierujemy się (będziemy się kierowali) precyzyjnymi wytycznymi							
20.	Procesy **oceniania** pracowników utalentowanych prowadzone są (będą) w sposób elastyczny i swobodny, bez ograniczania niepotrzebnymi dokumentami							
21.	W naszej organizacji jest (będzie) dział, którego główną funkcją jest zarządzanie talentami							
22.	W naszej organizacji dla stworzenia programu zarządzania talentami położono (położy się) nacisk na rozwiązania projektowe (stworzono grupę projektową)							
23.	Nasz program zarządzania talentami jest (będzie) zorientowany przede wszystkim na szeroko pojmowany rozwój pracowników							
24.	Nasz program zarządzania talentami jest (będzie) zorientowany przede wszystkim na rozwój organizacji							
25.	Nasz program zarządzania talentami ma (będzie miał) jasno i sztywno określony horyzont czasowy							
26.	Czas trwania programu zarządzania talentami jest (będzie) zależny od potrzeb organizacyjnych							
27.	Program zarządzania talentami ma (będzie miał) jasno sprecyzowane cele, od których zależna jest (będzie) jego ocena							
28.	Tworząc program zarządzania talentami nastawieni byliśmy (będziemy) na aktywne poszukiwanie i wykorzystywanie szans, które może on przynieść, dlatego cele zostały (zostaną) sformułowane ogólnie							

CZĘŚĆ III. WYNIKI PRZEDSIĘBIORSTWA

7. W poniższych pytaniach proszę wybrać z podanych poniżej charakterystyk tę, która opisuje Państwa organizację najlepiej (1 – *zdecydowanie gorszy,* 7 – *zdecydowanie lepszy*)

Lp.	Wyszczególnienie	1	2	3	4	5	6	7
1.	Przeciętny roczny wzrost zatrudnienia w ostatnich trzech latach w porównaniu do głównych konkurentów							
2.	Przeciętny roczny wzrost sprzedaży (netto) w ostatnich trzech latach w porównaniu do głównych konkurentów							
3.	Udział w rynku mierzony wolumenem (wielkością) sprzedaży w ostatnich trzech latach w porównaniu do głównych konkurentów							
4.	Udział w rynku mierzony wartością sprzedaży w ostatnich trzech latach w porównaniu do głównych konkurentów							
5.	Zysk netto w ostatnich trzech latach w porównaniu do głównych konkurentów							

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

CZĘŚĆ IV. POLITYKA PRZEDSIĘBIORSTWA WZGLĘDEM PRACOWNIKÓW W GRUPIE WIEKOWEJ 50+

8. W jakim stopniu zgadza się Pani/Pan z poniższymi stwierdzeniami: (1 – *wcale się nie zgadzam,* 7 – *w pełni się zgadzam*)

Lp.	Wyszczególnienie	1	2	3	4	5	6	7
1.	W naszym przedsiębiorstwie aktywnie zajmujemy się (angażujemy się w sprawy) pracownikami w wieku 50+ (tworzymy procedury, strategie, programy działania)							
2.	Włączamy pracowników 50+ w działania podejmowane w naszym przedsiębiorstwie (np. oferty pracy adresowane są do wszystkich grup kandydatów, w tym pracowników 50+)							
3.	Polityka naszego przedsiębiorstwa względem pracowników 50+ jest jasno określona (sformalizowana)							
4.	W naszym przedsiębiorstwie aktywnie wspiera się inicjatywy zmierzające do aktywizacji i wykorzystania potencjału pracowników 50+							
5.	W naszym przedsiębiorstwie istnieje odrębny dokument precyzujący politykę dotyczącą pracowników 50+							
6.	Nasza polityka względem pracowników 50+ określa wiele aspektów ich funkcjonowania w pracy							
7.	Wdrożona przez nasze przedsiębiorstwo polityka względem pracowników 50+ jest w pełni wykorzystywana w praktyce przez menedżerów wyższego, średniego i niższego szczebla							
8.	W codziennej praktyce działania aktywnie wykorzystujemy zapisy polityki względem pracowników 50+							

CZĘŚĆ V. UWARUNKOWANIA ZARZĄDZANIA TALENTAMI

Wielkość organizacji

9. Proszę podać liczbę pracowników zatrudnionych w Państwa przedsiębiorstwie (w etatach): ……

Liczba hierarchicznych szczebli organizacyjnych

10. Proszę podać liczbę szczebli w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa: ……

Formalizacja, centralizacja, klimat organizacyjny i strategia organizacji

11. Proszę o odpowiedź, w jakim stopniu poniższe stwierdzenia opisują Państwa przedsiębiorstwo (1 – *wcale nie pasuje,* 7 – *w pełni pasuje*)

Lp.	Wyszczególnienie	1	2	3	4	5	6	7
1.	Organizacja ma bardzo dużą liczbę pisemnych zasad i procedur							
2.	Istnieje dokument „zasady i procedury" i jest dostępny w organizacji							
3.	Istnieją opisy stanowisk pracy (zakresy obowiązków) dla większości stanowisk w organizacji							
4.	Organizacja przechowuje pisemne dokumenty dotyczące wyników pracy niemal każdego (pracownika)							

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

5.	Dla nowych członków organizacji istnieje formalny program orientacji (socjalizacji)							
6.	Ta organizacja może być scharakteryzowana jako wysoce scentralizowana							
7.	Tylko niewiele osób z górnych poziomów tej organizacji jest zaangażowanych w podejmowanie decyzji o stosunkach organizacji z innymi organizacjami							
8.	Twórcza efektywność jest powiązana z nagrodami w naszej organizacji							
9.	Organizacja ma i chętnie wykorzystuje zasoby dla ułatwiania, zachęcania i wdrażania kreatywnych pomysłów							
10.	Liderzy wspierają nowe i innowacyjne pomysły, nie nadużywają instrumentów kontroli							
11.	Pracownicy są świadomi celów i oczekiwań dotyczących kreatywnej efektywności (oczekiwań organizacji)							
12.	Pracownicy mają autonomię i wolność w wykonywaniu swojej pracy							
13.	Pracownicy postrzegają sens jedności i spójności organizacji							
14.	Organizacja chętnie podejmuje ryzyko i radzi sobie z niepewnością związaną z twórczymi przedsięwzięciami							
15.	Nasza organizacja chętnie podejmuje bardzo ryzykowne decyzje							
16.	Nasza organizacja chętnie i szybko reaguje, aby wykorzystać dostrzeżone, nadarzające się okazje							
17.	Nasza organizacja chętnie przejmuje inicjatywę (podejmuje działania), gdy pojawiają się niejednoznaczności w regulacjach prawnych							

Otoczenie organizacji (wrogość, zmienność, złożoność)

12. W jakim stopniu poniższe stwierdzenia opisują Państwa organizację (1 – *wcale nie pasuje,* 7 – *w pełni pasuje*)

Lp.	Wyszczególnienie	1	2	3	4	5	6	7
1.	Czy postrzegasz polityczne/regulacyjne środowisko jako bardziej przyjazne czy wrogie (1– *bardzo przyjazne*, 7 – *bardzo wrogie*)							
2.	Czy sektor, w którym działa firma, zmienił się istotnie w ciągu ostatnich 3 lat? (1 – *bardzo niewiele się zmienił*, 7 – *bardzo istotnie się zmienił*)							
3.	Czy sektor, w którym działa firma, stał się bardziej złożony (1 – *sektor jest mało złożony*, 7 – *sektor jest bardzo złożony*)							

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334

Historia organizacji

13. Ile lat ma Pani/Pana przedsiębiorstwo: …… **(wiek w latach)**

14. Czy firma ma rodowód krajowy?

1. Tak
2. Nie

15. Czy firma jest firmą rodzinną?

1. Tak
2. Nie

16. W którym z podanych przedziałów mieści się średni wiek pracowników w przedsiębiorstwie:

1. 18-30
2. 31-40
3. 41-50
4. 51-60
5. 60+

17. Szacunkowo, jaki jest procent osób z wykształceniem wyższym w przedsiębiorstwie:

1. 0%-25%
2. 25%-50%
3. 51%-75%
4. 76% i więcej

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6273023A32366334